



**Universidad
Zaragoza**

Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de la industria del automóvil.
Comparativa entre estrategias: liderazgo en costes y diferenciación.

Autor/es

Lahuerta Pardos, Beatriz

Director/es

Royo Pérez, María Asunción
Bernad Morcate, Cristina

Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza
Año 2018 - 2019

INFORMACIÓN Y RESUMEN:

Autora: Beatriz Lahuerta Pardos.

Directoras: María Asunción Royo Pérez, Cristina Bernad Morcate.

Título: Análisis estratégico de la industria del automóvil. Comparativa entre estrategias, liderazgo en costes y diferenciación.

Titulación vinculada: Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Resumen: El interés por llevar a cabo un análisis estratégico de la industria del automóvil viene de su trascendencia para el conjunto de la economía. Para su realización, se ha centrado el trabajo en la situación del sector en España, aunque por su carácter global, hacemos referencia a algunos aspectos a nivel mundial. Se ha explicado brevemente cómo se organizan las marcas en grandes grupo empresariales, aunque para este estudio, vamos a tener en cuenta solo aquellas presentes en nuestro país. Este trabajo busca comparar las dos estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costes, donde las empresas buscan siempre la reducción de costes para ofrecer un producto más económico; y diferenciación, donde las empresas buscan ofrecer un producto que se perciba como único y así poder aplicar un sobre precio. Para ello, ha sido necesario conocer la industria, realizando un análisis tanto externo como interno. Para finalizar, se han comparado dichas estrategias, observando cuáles son las distintas fuentes que otorgan la ventaja competitiva a cada una. El trabajo se cierra con una serie de conclusiones obtenidas a partir del estudio, tanto a nivel general de industria, como particular de estrategias.

Palabras clave: Estrategia, análisis interno y externo, ventaja competitiva, industria del automóvil, liderazgo en costes, diferenciación.

INFORMATION AND ABSTRACT:

Author: Beatriz Lahuerta Pardos.

Directors: María Asunción Royo Pérez, Cristina Bernad Morcate.

Title: Strategic analysis of the automobile industry. Comparison between strategies, cost leadership and differentiation.

Degree: Business Administration.

Abstract: Interest in carrying out a strategic analysis of the automobile industry, comes from its importance for the economy as a whole. For its fulfillment, work has been focused on the situation of the sector in Spain, although for its global nature, we refer to some aspects globally. It has been briefly explained how brands are organized in large business groups, although for this study, we are only going to take into account those firms operating in our country. This document seeks to compare the two generic competitive strategies: cost leadership, where companies always seek to reduce costs to offer a more economical product; and differentiation, where companies seek to offer a product that is perceived as unique and thus be able to apply an overprice. For this, it has been necessary to know the industry, making an analysis both external and internal. Finally, these strategies have been compared, observing which are the distinct sources that give the competitive advantage to each one. This assignment ends with a series of conclusions obtained from the study, both at a general industry level as at a particular level of strategies.

Keywords: Strategy, internal and external analysis, competitive advantage, automotive industry, cost leadership, differentiation.

INDICE

1. Introducción.....	1
2. Historia del automóvil.....	3
3.1. Empresas de fabricantes que forman la industria	8
3.2. Grado de concentración	11
4. Análisis del entorno	13
4.1. Análisis del entorno general: PESTEL.....	14
4.2. Análisis del entorno específico: PORTER.....	18
4.3. Grupos estratégicos.....	25
5. Análisis interno.....	27
5.1. Cadena de valor.....	27
5.2. Teoría de los recursos y las capacidades.....	31
5.3. Análisis VRIO.....	33
5.4. Análisis DAFO	34
6. Estrategias de la industria	36
6.1. Estrategias competitivas.....	36
6.1.1. Diferenciación.....	36
6.1.2. Liderazgo en costes.....	39
6.2. Estrategias corporativas	43
6. Conclusiones.....	45
8. Bibliografía	48

1. Introducción.

La Dirección estratégica es la planificación de la empresa como organización para conseguir sus objetivos, asegurando su supervivencia y prosperidad, es el modo en que una empresa emplea sus recursos y capacidades en un entorno con el fin último de alcanzar sus metas. Todas las empresas cuentan con una estrategia, y su estudio y análisis puede ser muy valioso para mejorar su posición competitiva y los resultados obtenidos. (Ventura, 2008)

Las estrategias empresariales constituyen el *“conjunto de acciones llevadas a cabo con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y que sea viable de cara a la competencia. Para ello, es indispensable la utilización óptima de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno con el fin último de satisfacer las necesidades de los consumidores y alcanzar con ello un beneficio para la organización”*. (Manene, 2013).

Vamos a centrar este estudio en la industria automovilística, entendida como aquella industria que se encarga del diseño, desarrollo, fabricación, ensamblaje, comercialización y venta de automóviles. El interés por esta industria se explica por su "efecto multiplicador" sobre el resto de las industrias, debido a su gran potencial como generador de empleo, transferencia de tecnología y atracción de inversiones. Sabiendo lo fundamental que resulta el tejido industrial para la producción nacional, el empleo y la balanza comercial, un estudio exhaustivo del sector del automóvil, como el sector que más aporta a la industria española, resulta primordial. Otro motivo para escoger esta industria es la gran importancia que tiene el automóvil en nuestras vidas y es el medio de transporte básico para todo el mundo, ya que prácticamente todas las familias españolas poseen un vehículo en propiedad, pero realmente no conocen con exactitud la evolución histórica del automóvil y de las diferentes marcas que componen la industria, así como las estrategias que se emplean en el sector.

En este contexto, el objetivo de este trabajo consiste en el análisis estratégico de la industria del automóvil. Para ello vamos a ir analizando las dos estrategias de negocio más usadas por las empresas, liderazgo en costes y diferenciación, y el entorno de la industria, de lo más general a lo más específico, para conocer todos los factores que afectan a las empresas y entender el comportamiento de la mismas en el mercado. Dividiremos las empresas del sector entre aquellas que siguen un posicionamiento centrado en la reducción de costes (liderazgo en costes) y aquellas que buscan diferenciarse (diferenciación).

Vamos a analizar y comparar la situación de las empresas que desarrollan la estrategia de liderazgo en costes o diferenciación, así como el sector en el que operan conjuntamente, con el fin de determinar cómo y de qué manera, los dos posicionamientos, otorgan una ventaja competitiva. Buscamos comparar cómo las marcas del sector llevan a cabo una u otra estrategia, incluso dentro de un mismo grupo empresarial, viendo las fuentes de obtención de la estrategia, las condiciones necesarias para su aplicación, y los riesgos que suponen la aplicación de estas.

El trabajo se divide en cuatro partes. En la primera parte, empezamos con la historia del automóvil para conocer sus orígenes y más tarde realizamos un estudio de esta industria, viendo los datos más relevantes y la posición global de nuestro país. Además, describiremos brevemente las empresas que forman la industria, y de qué forma están organizadas, destacando la división de estas entre las dos estrategias principales que vamos a comparar. En la segunda parte se realiza un análisis externo del entorno de la industria, en el que se estudian los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que rodean al sector, así como las cinco fuerzas competitivas de Porter, y los grupos estratégicos que la conforman. En el siguiente apartado, se realiza el análisis interno de la empresa, veremos las principales diferencias entre ambos grupos de empresas en cuanto a sus recursos y capacidades, y, se analizará cómo usan esos recursos en la cadena de valor para conseguir una ventaja competitiva con respecto al resto de los competidores, así como las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que puede aprovechar o hacer frente dentro de la industria. En la cuarta parte estudiaremos la relación entre la ventaja competitiva y las dos estrategias genéricas: liderazgo en costes y diferenciación; analizando con detalle las características de estas ventajas, las fuentes de generación, las condiciones de aplicación y los riesgos de cada una. En la quinta y última parte, se recogen las principales conclusiones que se han obtenido en el estudio general y mas específicamente de las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación.

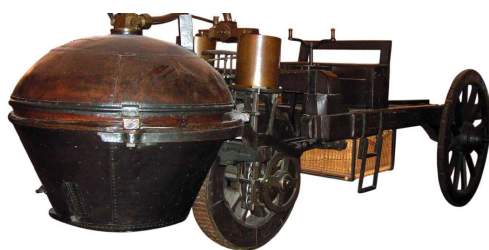
2. Historia del automóvil.

EL concepto de Automóvil puede ser definido como “*vehículo motorizado que recibe su calificativo a partir de la capacidad de auto movimiento, es decir, que no necesita del impulso humano o de algún animal para trasladarse de un lugar a otro.*”¹

El reto de resolver el problema de la movilidad mediante una fuerza motriz que sustituyese a los carruajes de caballos, empezó ya con los estudios del italiano Guido da Vigevano, incluso Leonardo da Vinci creó diseños para un tipo de triciclo a motor.

Pero no fue hasta 1769 cuando se construyó el que es considerado el primer coche, creado por un inventor y escritor francés llamado **Nicolas-Joseph Cugnot**. Se trataba de un triciclo que montaba sobre la rueda delantera una caldera y dos cilindros verticales con 50 litros de desplazamiento que ejercían de motor, al cual su inventor lo denominó “Fardier”.

Ilustración 1: Fardier à vapeur de Cugnot, modelo de 1771.



Fuente: www.circulaseguro.com (Joseph Cugnot, Nicolas).

Una década más tarde *James Watt*, en sus trabajos por perfeccionar la máquina de vapor, inventa la biela y el cigüeñal para transformar el vaivén de un pistón en un movimiento circular. Es el tiempo de los vehículos a vapor. También cabe nombrar a Josef Bozek, ya que hizo posible la construcción del primer auto con motor propulsado con aceite.

En 1861 el alemán *Nikolaus August Otto* patenta el motor de combustión interna de dos tiempos y más tarde en 1876 construye el primer motor de cuatro tiempos, lo que supone un importante avance en la historia.

En 1885 el ingeniero alemán *Karl Benz* construyó su primer modelo, y un año después presenta la patente del que sería el primer vehículo automóvil del mundo. Equipado con motor de combustión interna; era un triciclo equipado con un motor de 4 tiempos de construcción propia, según la patente de Otto, y en 1888 comienza su construcción al público.

¹ “Concepto de Automóvil” <https://es.calameo.com/read/00176615298e73fc63bb5>

Ilustración 2: Vehículo de tres ruedas de Karl Benz, 1886.



Fuente: www.motoryracing.com (Karl Benz)

Más tarde, en 1893, el ingeniero alemán *Rudolf Diesel* obtiene la patente para un motor de combustión interna que proporciona la base para el desarrollo del primer motor diesel.

Las grandes fábricas que conocemos actualmente nacen en los últimos quince años del siglo XIX: Mercedes, Peugeot, Renault, Ford, Bugatti, Fiat, por ello los talleres se convierten en fábricas y comienza así la revolución del transporte del automóvil (será en los comienzos del siglo XX cuando aparezcan las primeras fábricas de automóviles en cadena).

En 1908, *Henry Ford* comenzó a producir automóviles en una cadena de montaje, sistema totalmente innovador que le permitió alcanzar cifras de fabricación hasta entonces impensables. Ese año Ford lanza al mercado el legendario Ford T, que representó la popularización del automóvil al reducir sensiblemente los costes de fabricación.

Ilustración 2: Ford T creado por Henry Ford.



Fuente: Galerías Autocosmos.

Desde el inicio de la recuperación de la Segunda Guerra Mundial (1948) hasta la etapa Moderna, la producción se caracterizó por el desarrollo de motores más eficientes y seguros, además de ser menos contaminantes. Desde hace décadas hasta el presente, las innovaciones tecnológicas se han sucedido de manera constante. En la actualidad, ya existen modelos que detienen o reducen la marcha en caso de peligro de colisión, que tienen la capacidad de aparcar solos o que incorporan sistemas de iluminación basados en luces infrarrojas, entre otros múltiples y sorprendentes equipamientos.

Además, en los últimos años, la preocupación por no dañar el medioambiente ha hecho que la industria automotriz apueste por la fabricación de coches responsables con el medio ambiente, lo que anuncia ser, el gran futuro del automóvil.

3. Industria.

Bueno y Morcillo (1994) definen el concepto de industria como el conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto bien definido o una línea de productos afines. La industria automotriz es un conjunto de compañías relacionadas en las áreas de diseño, desarrollo, manufactura, marketing y ventas de automóviles.

Es uno de los sectores más importantes en el mundo por ingresos, siendo una pieza fundamental para la economía española y de gran importancia en el PIB del país y en el empleo. Tiene un importante efecto arrastre sobre la economía española: desde los fabricantes de vehículos y componentes, hasta el transporte, empresas subsidiarias, la comercialización o el sector financiero, por ejemplo. Así, representa en torno al 10% del PIB español.

La automoción es uno de los sectores líderes para esta industrialización de nuestro país ya que cuenta con una sólida base manufacturera en la que sustentar el crecimiento económico y social. Según datos de 2017², España se sitúa como segundo productor de turismos en Europa, primero en vehículos industriales y octavo en la producción mundial de vehículos.

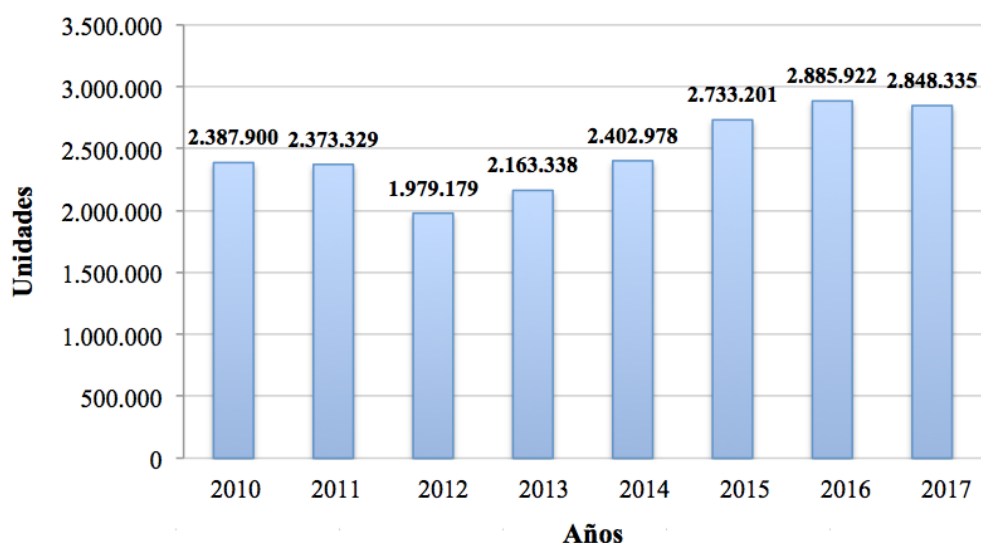
Genera 300.000 empleos directos y 2 millones de puestos de trabajo ligados al sector, dando empleo al 9% de la población activa; según datos obtenidos de el informe sobre el sector en España elaborado por ANFAC³.

La producción española de vehículos cerró con un total de 2,84 millones de unidades fabricadas, lo que representa una caída del 1,5% respecto al año 2016. En el gráfico 1 podemos observar cómo a partir del ejercicio 2011 existe un descenso significativo en la producción de vehículos en España a causa de la crisis económica. La facturación se redujo en un 13'1%, siendo 2014 el año donde se comenzaron a observar resultados positivos respecto a otros años.

² Datos del ejercicio 2018 pendientes de publicación.

³ ANFAC: Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones.

Gráfico 1: Evolución de la producción total de vehículos en España (2010-2017)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ANFAC, 2017.

No obstante, España continúa siendo un referente a nivel mundial en cuanto a producción, ya que *“es el país que más ha reducido la diferencia en la producción de vehículos en 2014 respecto al año 2007”*, según nos muestran los datos de ANFAC. La evolución positiva ha sido debida principalmente, además del fomento de las exportaciones y del dinamismo en el sector de componentes, a la instauración de los planes de fomento al consumo PIVE. Tras unos primeros meses con un comportamiento irregular, el año 2017 terminó en cifras positivas y se puede calificar como un buen ejercicio para las matriculaciones. Además, si hablamos a nivel Europeo, es llamativo el crecimiento del mercado. Durante el 2017 se matricularon en todo el continente 15,57 millones de coches, un 3,1% más, según la consultora Jato Dynamics, el alza se atribuye al auge de los vehículos SUV y a los incrementos en Europa oriental y del sur.

Nuestro país cuenta con 9 empresas fabricantes, con 17 plantas instaladas en el territorio, distribuidas según la ilustración 3 que aparece a continuación, y más de 1.000 empresas fabricantes de equipos y componentes; en las que se producen 44 modelos, de los cuales, 20 en exclusiva mundial en nuestro país. Somos el cuarto país productor de componentes, y contamos con 15 centros tecnológicos y 10 clústeres de automoción. La ilustración 3 permite ver la distribución geográfica de las fábricas españolas.

Podemos observar que las regiones con mayor peso en la producción española son Cataluña, Castilla León, Aragón, Galicia, Navarra y la Comunidad Valenciana. En términos de producción por comunidades, Castilla y León es donde mayor número de vehículos se manufacturaron en 2017 y mantiene el primer lugar que ya tenía el año 2016. Tras ella se sitúa Cataluña y en tercer lugar se situó Galicia.

Ilustración 3: Distribución de plantas productoras de vehículos en España, año 2017.



Fuente: Informe Anual 2017, ANFAC.

La mayoría de las plantas de producción de turismos en España se han especializado en vehículos de gama media o pequeños, siendo España uno de los líderes europeos en este segmento tan competitivo.

Aunque la demanda interna es cada vez más pequeña, las fábricas españolas han sabido redirigir su producción a las exportaciones, cada vez con un mayor peso en el sector del automóvil y en la economía española en general. En torno al 85% de la producción se exporta a más de 130 países. En términos monetarios, las exportaciones del sector del automóvil supusieron cerca de un 18% de las exportaciones de bienes españoles, frente a una proporción del 13.1% de las importaciones, contribuyendo a la consolidación de la balanza comercial de la economía española como exportadora. Las exportaciones alcanzaron la cifra de 2.318.217 vehículos, siendo el primer sector exportador.

Por otra parte, el parque circulante español envejece. En los turismos, la edad media alcanza los 12 años, se eleva en los vehículos comerciales ligeros hasta los 12,5 años y en los industriales es de, nada menos, que 14. Esta elevada edad media se traduce en que hay más de 7 millones de vehículos de más de 10 años circulando.

Según estimaciones de Anfac, de no haber políticas activas para renovar el parque, en el año 2026 circularán por España más de 4 millones de con una edad superior a los 20 años. El mercado de ocasión también se ve afectado, ya que el 57% de las ventas de turismos de ocasión correspondieron a coches de más de 10 años de antigüedad.

Antes de analizar la estructura del sector del automóvil se debe dar un paso previo, delimitar el sector de los fabricantes de automóviles en España. Vamos a usar el criterio administrativo CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas). Se trata de una clasificación estadística que agrupa en una misma categoría a empresas con actividades comunes. Además es común en la Unión Europea, por lo que facilita la comparabilidad de la información. La última actualización corresponde a 2009. Los efectos directos del sector del automóvil se recogen en varios códigos que intentan reflejar las actividades dedicadas a la fabricación de automóviles, carrocerías, otros componentes, reparación de vehículos, etc. Para el alcance de nuestro proyecto, el código del CNAE que interesa es el 2910, que se recoge bajo los siguientes epígrafes⁴:

Sección C. INDUSTRIA MANUFACTURERA.

29. FABRICACION DE VEHÍCULOS DE MOTOR, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.

291. Fabricación de vehículos de motor.

3.1. Empresas de fabricantes que forman la industria.

Como podemos observar en la siguiente ilustración, pese a la gran variedad de marcas de automóviles disponibles en el mercado, lo cierto es que las distintas empresas fabricantes de automóviles están agrupadas en un complejo entramado de alianzas empresariales y fusiones. Han sido muchas las compañías que se han aliado entre ellas para crear grandes compañías y compartir beneficios.

Vemos que 14 grandes compañías controlan un total de 60 marcas distintas. En esta imagen, elaborada por el Business Insider, no están incluidas todas las compañías de coches y todas las marcas, pero sí las más representativas del mercado mundial.

⁴ Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Ilustración 4: Agrupación de marcas en la industria automotriz, año 2017.



Fuente: Business Insider.

La ilustración 4 nos ayuda a entender un poco mejor las marcas que engloba cada compañía en la industria mundial, vamos ahora a analizar brevemente algunos aspectos de las marcas presentes en nuestro país.

Como hemos podido observar en la Ilustración 3 “Distribución de las plantas productoras en España” las empresas fabricantes presentes en España son: Renault, Mercedes-Benz, PSA (Citröen, Peugeot, Opel), Volkswagen, Ford, Audi, Seat y Nissan en turismos, e Iveco en vehículos industriales.

En estos momentos la marca líder del sector en España es Renault con un total de 101.503 matriculaciones en el 2017, casi 11.000 más que el año anterior, seguido muy de cerca tanto de Seat como de Volkswagen, con un total de 94.461 y 89.602 matriculaciones respectivamente. En cuarto lugar nos encontramos con Peugeot, con 87.732. Del quinto al séptimo lugar vemos a Opel, Toyota y Citroën en ese orden.

El Grupo Renault comercializa las marcas Renault y Dacia, en su línea de coches más económicos. La marca ha sido nueve veces Coche del Año en España y su modelo Renault Megane ha sido durante doce años el más vendido en España.

Además de la marca Volkswagen, el grupo es propietario de Audi, Seat, Sköda, Lamborghini, Bugatti y Bentley. En España se encuentran las plantas de Seat y Volkswagen España. El grupo Volkswagen perdió en 2017 un 0,25% de su cuota de mercado, si bien su volumen de ventas se incrementó en 3,7 millones de unidades, gracias a los buenos resultados de sus marcas Sköda y Seat.

El grupo francés PSA Peugeot Citroën tiene dos plantas de producción en España: una en Madrid, vinculada a Peugeot y otra en Vigo, vinculada a Citroën. En febrero de 2017 el grupo PSA compró a Opel que llevaba desde los años 30 del siglo XX siendo parte de GM.

Ford tiene su fábrica en Valencia, es la planta europea de Ford que produce una mayor variedad de modelos y probablemente sea la más eficaz debido a la proximidad con sus proveedores y a que incluso cuenta con su propia estación de ferrocarril. Una de las claves de su eficiencia en la planta de producción es su capacidad para adaptarse a la demanda de modelos. Por ejemplo, el modelo Mondeo Hybrid, es el primer modelo híbrido que se fabrica en España.

Nissan cuenta con tres centros productivos en España, pero sólo en Barcelona se fabrican automóviles. La planta de Ávila está especializada en vehículo industrial y la de Cantabria en discos de freno y manguetas de dirección. La compañía ha sufrido hace poco unos momentos algo inestables, pero encontró la viabilidad con la producción de recambios para Renault y Dacia.

Visto esto, podemos entender un poco mejor de qué forma se estructuran los grupos de empresas automovilísticas. Cada empresa fabricante implanta distintas estrategias para conseguir su propia ventaja competitiva. Por tanto, es importante el estudio de la comparativa entre las dos estrategias de negocio generales que siguen las empresas, liderazgo en costes y diferenciación, y analizar las razones por las que las marcas deciden seguir una u otra, incluso dentro del mismo grupo. Este tema es de elevada relevancia en el sector, ya que a través de la implantación de distintas estrategias puede conseguirse un determinado posicionamiento. Por este motivo, las estrategias implantadas por cada empresa serán analizadas en profundidad en los apartados posteriores.

3.2. Grado de concentración.

Se dice que un sector está concentrado cuando un número reducido de empresas tienen una elevada concentración del mercado. Si, por el contrario, existe un gran número de empresas con cuotas de mercado reducidas lo que aparece es un mercado fragmentado.

Un elevado grado de concentración puede deberse a la importancia de las economías de escala, la curva de aprendizaje, barreras de entrada y salida elevadas, importancia de los acuerdos con proveedores, etc. Para valorar el grado de concentración industrial se debe recurrir a unos índices que miden las desviaciones respecto a la situación ideal de competencia perfecta, que son las denominadas medidas de concentración.

Realmente no existe un índice de concentración ideal, pero sí es posible establecer una serie de propiedades deseables que deberían satisfacer los diferentes índices de concentración (Hall y Tideman, 1967; Hannah y Kay, 1977), entre las que podemos destacar:

- 1) Un índice de concentración de ser fácil de calcular y de interpretar de manera inequívoca.
- 2) Debe ser una medida unidimensional. Esto significa que únicamente necesitaríamos conocer un dato para definir la concentración en una industria.
- 3) Los valores del índice deberían estar acotados preferiblemente entre 0 y 1. Esta propiedad obedece a los criterios de comparabilidad y de simplicidad en su interpretación.

Por su extendido uso en el ámbito empresarial y jurídico, en este estudio vamos a realizar el cálculo mediante el Índice de Herfindahl-Hirschman (HHI).

Es el sumatorio de las cuotas de mercado individuales de todas las empresas al cuadrado. Su expresión matemática es: la siguiente:

$$H = \sum_{i=1}^m S_i^2 \quad N = \frac{1}{H}$$

Siendo: N= Número de empresas en el sector

Si=Cuota de mercado en %

Según el resultado obtenido tendremos que, si:

- El valor es igual a 1 (concentración máxima) sería un caso de industria monopolista, y por lo tanto, menos competitivo.
- El valor es próximo a 0 (concentración mínima) sería un caso de competencia perfecta, y por lo tanto, más competitivo.

Tabla 1: Cuotas de mercado de las marcas en la industria automotriz.

Marc	Matriculaciones	Cuota de mercado Si	CRn	Cuota al cuadrado S2
RENAULT	101.503	8,2193%	8,2193%	0,6756%
SEAT	94.461	7,6491%	15,8684%	0,5851%
VOLKSWAGEN	89.602	7,2556%	23,1240%	0,5264%
PEUGEOT	87.732	7,1042%	30,2282%	0,5047%
OPEL	86.921	7,0385%	37,2667%	0,4954%
TOYOTA	66.300	5,3687%	42,6354%	0,2882%
CITROEN	64.743	5,2426%	47,8781%	0,2749%
NISSAN	62.403	5,0531%	52,9312%	0,2553%
FORD	62.398	5,0527%	57,9840%	0,2553%
KIA	58.949	4,7735%	62,7574%	0,2279%
HYUNDAI	55.219	4,4714%	67,2288%	0,1999%
AUDI	54.939	4,4487%	71,6776%	0,1979%
FIAT	54.343	4,4005%	76,0781%	0,1936%
MERCEDES	52.058	4,2155%	80,2935%	0,1777%
BMW	48.754	3,9479%	84,2414%	0,1559%
DACIA	46.398	3,7571%	87,9985%	0,1412%
SKODA	24.860	2,0131%	90,0116%	0,0405%
MAZDA	18.558	1,5028%	91,5144%	0,0226%
VOLVO	13.445	1,0887%	92,6031%	0,0119%
MINI	12.136	0,9827%	93,5858%	0,0097%
LAND ROVER	10.192	0,8253%	94,4111%	0,0068%
MITSUBISHI	9.770	0,7911%	95,2022%	0,0063%
JEEP	8.493	0,6877%	95,8900%	0,0047%
HONDA	8.407	0,6808%	96,5707%	0,0046%
SUZUKI	7.675	0,6215%	97,1922%	0,0039%
LEXUS	6.130	0,4964%	97,6886%	0,0025%
SMART	5.990	0,4850%	98,1737%	0,0024%
ALFA ROMEO	4.036	0,3268%	98,5005%	0,0011%
SSANGYONG	3.857	0,3123%	98,8128%	0,0010%
DS	3.675	0,2976%	99,1104%	0,0009%
JAGUAR	3.545	0,2871%	99,3975%	0,0008%
PORSCHE	2.302	0,1864%	99,5839%	0,0003%
SUBARU	2.210	0,1790%	99,7628%	0,0003%
INFINITI	1.849	0,1497%	99,9125%	0,0002%
TESLA	387	0,0313%	99,9439%	0,0000%
MASERATI	367	0,0297%	99,9736%	0,0000%
MAHINDRA	133	0,0108%	99,9844%	0,0000%
BENTLEY	52	0,0042%	99,9886%	0,0000%
FERRARI	52	0,0042%	99,9928%	0,0000%
LANCIA	37	0,0030%	99,9958%	0,0000%
ASTON MARTIN	19	0,0015%	99,9973%	0,0000%
LAMBORGHINI	14	0,0011%	99,9985%	0,0000%
MORGAN	6	0,0005%	99,9989%	0,0000%
MCLAREN	4	0,0003%	99,9993%	0,0000%
LOTUS	3	0,0002%	99,9995%	0,0000%
ROLLS ROYCE	3	0,0002%	99,9998%	0,0000%
BUICK,KTM,LADA	3	0,0002%	100,0000%	0,0000%
OTROS (3)*	0	0,0000%	100,0000%	0,0000%
Sumatorio	1234933	N = 18,9560	H= 0,05275	

*Byd,Chevrolet,Pgo automovil

Fuente: Elaboración propia a través de datos obtenidos de ANFAC, 2017.

Al observar la tabla , nos encontramos en un mercado poco concentrado o fragmentado, ya que el resultado del índice de Herfindahl es de un 0,052 un índice bajo debido a que a partir de la décima empresa las aportaciones al índice son muy poco relevantes, por lo que en la industria automotriz nos encontraríamos en una situación casi de competencia perfecta.

Por otro lado, el resultado del número equivalente de empresas es 18,95 por lo que se redondea a 19, y su interpretación es que en este mercado de 51 empresas, todas ellas se comportan como si existieran 19 del mismo tamaño únicamente. Este dato no difiere de la realidad ya que si vemos el Coeficiente de Concentración CR_n, definido como, suma acumulada de las cuotas de mercado de las “N” empresas, vemos que casi toda la industria esta distribuida en esas 19 empresas con cuotas sin grandes diferencias, y el resto recoge cuotas poco representativas.

$$CR_n = \sum_{i=1}^n \frac{\text{Ventas empresa } i}{\text{Ventas totales industria}}$$

En la industria del automóvil, contamos con muchas empresas y grandes diferencias de tamaño entre ellas, por ello decimos que nos encontramos ante una industria dominada. Según la política de defensa de la competencia de la Unión Europea, la tipología de nuestra industria es de competencia simétrica, ya que la empresa más grande del mercado tiene una cuota del 8,22 % del mercado, es decir, inferior al 20%.

4. Análisis del entorno.

El concepto de entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa como organización que ésta no puede controlar y que tienen una influencia significativa en el éxito de la estrategia empresarial (Mintzberg, 1984). El análisis del entorno sirve para identificar los principales aspectos estructurales de una industria que condicionan el comportamiento de las empresas y determinan su rentabilidad.

Compuesto por un entorno general, aquellos factores exógenos que afectan por igual a todas las empresas que desarrollan su actividad en un momento y/o lugar determinado, que permiten identificar las amenazas y oportunidades que afectan a la actuación de las empresas para realizar un adecuado diagnóstico de la situación actual y futura para detectar las amenazas y oportunidades. Y por otro lado, un entorno específico, que afectan principalmente a la empresa o al sector, permitiendo conocer las debilidades y fortalezas que puede tener la empresa (Guerras y Navas, 2007).

La dirección de la empresa deberá intentar conocer de la mejor manera posible cuáles son los factores del entorno que afectan a la empresa. Los factores que aumentan la incertidumbre del entorno empresarial son la globalización de la economía, la aceleración del cambio tecnológico, la progresiva eliminación de las barreras nacionales, los cambios en los valores culturales, medioambientales y éticos de la sociedad, etc.

4.1. Análisis del entorno general: PESTEL.

El análisis PESTEL consiste en un estudio que clasifica en cinco factores los elementos más relevantes del macroentorno en el que operan las empresas y afectan al desarrollo de la actividad empresarial, en el cuál las empresas no pueden influir, pero sí se ven influidas. Dichos factores son: políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que están relacionados entre si, aunque a cada empresa e industria les afectan de manera diferente, dependiendo de otras variables como la situación o el país. Además hay otros dos factores que están relacionados con estos términos y en la actualidad tienen gran relevancia para las empresas y la sociedad, ecológico y legal.⁵ La importancia de dicho análisis reside en que esos cambios del entorno pueden suponer una reorientación directa de la propia estrategia de la empresa. Si estos cambios influyen de forma positiva en la empresa, esta puede explotarlos convirtiéndose en grandes oportunidades. Por el contrario, si se perciben de manera negativa, la empresa debe paliar esa amenaza de forma más exitosa que sus competidores. Además, con este estudio, las empresas pueden identificar los factores externos que pueden producir cambios en el futuro, y así adelantarse a ellos. La industria automotriz se trata de un sector con fuertes externalidades, por lo que vamos a realizar el análisis de los factores que acabamos de nombrar.

- **Factores Políticos:**

Este factor se relaciona con la estabilidad gubernamental y las políticas generales que lleven a cabo las administraciones públicas en aspectos como fiscalidad, comercio exterior o bienestar social (Guerras y Navas, 2007).

⁵ <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

La industria automotriz es muy sensible a la intervención estatal dada la importancia que tiene el sector sobre el tejido industrial, las exportaciones y el empleo. Además, es un sector muy globalizado, por ello, la política europea debe estar siempre presente y encaminarse a armonizar la regularización de este tipo de sectores para facilitar una normativa común. También podemos ver claramente como la estabilidad política de un país influye en las industrias con un caso tan actual como el que tenemos con la propuesta de independencia de la Comunidad Autónoma de Cataluña, ya que está provocando una fuerte fuga de empresas que están trasladando sus sedes sociales y fiscales a otras Comunidades Autónomas de nuestro país. Además, el auge de nuevos partidos políticos que han roto con el bipartidismo existente y los continuos casos de corrupción, hacen que el panorama del país preocupe a los españoles, a sus negocios, y además afecta negativamente a la visión que tienen el resto de países de España.

- **Factores Económicos:**

Este apartado hace referencia a la naturaleza y la dirección del sistema económico que presenta y el ámbito en el que se desenvuelve la empresa y viene dada por sus principales indicadores económicos. (Guerras y Navas, 2007). El desarrollo del sector del automóvil, por su relevancia, va íntimamente ligado al desarrollo económico de un país. Vamos a ver brevemente los principales indicadores económicos del país:

El Producto Interior Bruto (PIB) es un importante indicador económico, ya que expresa el valor monetario de los bienes y servicios producidos en un país o región durante un periodo de tiempo concreto. Tras varios años dónde el PIB estuvo en valores negativos, coincidiendo con la crisis, la situación vuelve a ser positiva, aunque esto no significa que la economía de España este recuperada, pero al menos, si vuelve a crecer. La respuesta de las empresas fabricantes de automóvil ante la situación de crisis, fue la de situar los centros de fabricación de sus vehículos en países en vías de desarrollo lo que les permite abaratar los costes de personal e infraestructuras, generando una respuesta negativa hacia el PIB de nuestro país.

Además esta recesión vivida elevó la tasa de paro, en 2008, esta tasa era de 9,6% (INE, Sección/EPA, 2008), llegando alcanzar en 2013 un máximo de 26,94% (EPA, 2013). Actualmente, en el segundo trimestre del 2018 esta cifra ha disminuido a 15,28% (EPA, 2018). Esta elevada tasa de desempleo, sumado a que los salarios prácticamente no han crecido, redujo la renta de los residentes, provocando una notable disminución en el número de matriculaciones.

- **Factores Socio-Culturales:**

Esta dimensión recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa como las condiciones culturales, demográficas, religiosas, educativas, y étnicas del sistema social en su conjunto (Guerras y Navas, 2007).

El automóvil ha sido históricamente un símbolo cultural importante. El estatus social de un individuo se suele percibir por el vehículo que posee. Esto supone una gran oportunidad para las empresas que emplean la estrategia de diferenciación, ya que aprovechan el valor que da cliente a tener un vehículo de estas características. Asimismo existen tradiciones propias de la cultura de cada país. Los americanos tradicionalmente han optado por vehículos grandes de mucha potencia, los alemanes tienen una larga tradición en el segmento de las berlinas y los italianos en el diseño de deportivos en Italia, son otros ejemplos de cómo la cultura de un país puede marcar un sector. Otro factor importante es el cambio de mentalidad y compromiso de los consumidores hacia una sociedad más limpia y menos contaminada, siendo cada vez mejor visto y valorado el uso de automóviles menos contaminantes y responsables con el medio ambiente.

- **Factores Tecnológicos:**

Es importante analizar los cambios que se producen en los diferentes productos y tecnologías que aparecen en el mercado y cómo esto obliga a las empresas a reaccionar para que el producto no quede obsoleto. (Guerras y Navas, 2007)

La inversión en I+D ganó peso en la economía española por primera vez en siete años, según los datos de cierre de 2017 publicados este miércoles por el INE. En 2017 se coloca en el 1,20% del PIB frente al 1,19% del año anterior, y a gran distancia de la media comunitaria, situada en el 2,07%.

Las constantes mejoras tecnológicas están acortando el ciclo de vida de los productos. Las tendencias del sector apuntan a la fabricación de vehículos más seguros, cómodos y respetuosos con el medioambiente. Actualmente se demandan más vehículos respetuosos con el medio ambiente, ya que se tiene más conciencia por provocar la menor contaminación posible, y esto conlleva elevados costes e inversión en tecnología. No solo depende de los productores esta contribución, sino que tanto los garajes como las propias carreteras necesitan una adecuada adaptación a la red eléctrica y a la red de distribución.

- **Factores Ecológicos:**

Se refiere a la política de preservación del medio ambiente de las autoridades administrativas. (Guerras y Navas, 2007). Las nuevas leyes gubernamentales europeas enfocadas a la reducción de emisiones y la creciente preocupación de la población sobre la contaminación, hacen que los coches con niveles de emisión muy bajos se presenten como una gran alternativa muy apetecible para la industria. El consumo de estos vehículos sostenibles con el medio ambiente, esta experimentado un gran crecimiento en los últimos años, y aunque todavía no pueden competir con los coches tradicionales, su consumo aumenta de forma muy progresiva. Los consumidores perciben estos vehículos como una gran oportunidad a contribuir a la mejora del medio ambiente, y lo que es más importante en muchos casos, un ahorro en el combustible.

- **Factores Legales:**

En este aspecto se integran todos aquellos factores dentro de los cuales la empresa debe operar: administrativos, legales y reguladores (Guerras y Navas, 2007)

Las nuevas medidas medioambientales que fija el Gobierno, hacen que los fabricantes se vean obligados a dirigir sus mejoras hacia vehículos menos contaminantes. Se ha anunciado que en 2019 los vehículos tendrán que pasar un nuevo control de emisiones. Este cambio tiene una consecuencia fiscal directa: muchos de los vehículos que ahora quedan exentos de pagar por no superar el umbral impositivo mínimo dejarán de estarlo.⁶ Además, otros de los que sí pagaban por esta causa pasarán a rangos de tributación más altos. El sector ya ha advertido que el nuevo sistema de medición que entrará en vigor provocará una caída de las ventas del 7%.

Por supuesto, si estamos inmersos en un negocio internacional, como es la industria automovilística, nos interesará estudiar los aspectos legales tanto del país de origen como de destino. (leyes operativas y fiscales, normas administrativas, controles de aduanas, derechos de propiedad que regulan el comercio exterior, etc.). La Organización Mundial del Comercio (OMC) es la principal organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países.

⁶ Tramos de tributación para el impuesto de matriculación. (Fuente: AEAT)
https://www.elconfidencial.com/economia/2018-06-30/automovil-emisiones-fiscalidad-tributos-impuestos_1582858/

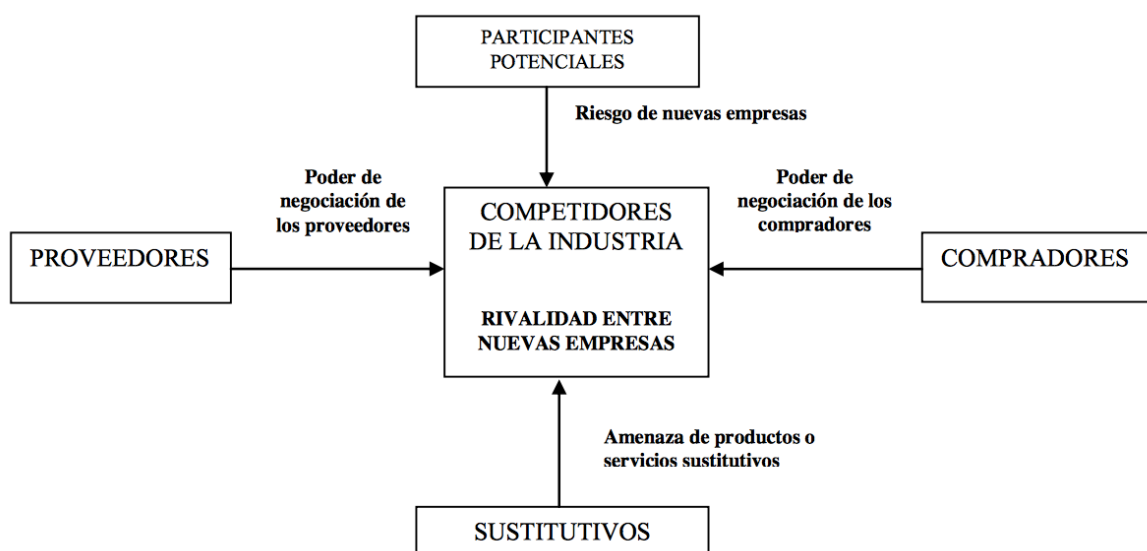
4.2. Análisis del entorno específico: PORTER.

Una vez estudiado el análisis general, se estudia su estructura interna mediante el análisis del modelo de las cinco fuerzas competitivas creado por Porter en 1980. Porter afirma que todos los sectores tienen una estructura interna, formada estas cinco fuerzas, que determinan la rentabilidad futura del capital invertido en el sector, y por tanto su atractivo. Sabido es que a mayor nivel de competencia, se acerca el escenario al de competencia perfecta y por tanto se obtiene menos rentabilidad, este sería el caso de la industria automotriz.

El principal objetivo de este método es realizar un análisis detallado de la estrategia de negocio, por lo que en este punto vamos a diferenciar entre la parte del sector que sigue una estrategia de diferenciación, y la otra parte, que sigue liderazgo en costes. De esta manera, podremos ver en cada estrategia cómo se distribuye el valor económico que genera cada grupo.

Como podemos ver en la Figura 2, ese valor puede darse a través de la *rivalidad entre los competidores existentes*, por supuesto, pero también puede ser negociado a través del *poder de los proveedores* o el *poder de los clientes*, o incluso estar limitado por la *amenaza de nuevos competidores* o *amenaza de sustitutos*. La estrategia puede ser vista como la construcción de defensas contra las fuerzas de la competencia o como la búsqueda de una posición en una industria donde las fuerzas son más débiles.

Figura 1: Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: Porter, 1980.

Primera fuerza: Rivalidad entre las empresas existentes.

Hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento. Aunque todas las fuerzas se influyen recíprocamente, ésta en concreto es la que mayor relación comparte con las otras cuatro, puesto que cualquier modificación en los niveles establecidos en ellas puede hacer aumentar o disminuir la rivalidad entre los competidores del mercado, lo que supondrá necesidades de reorientación de la estrategia, tanto organizativa, como comercial y estructural, de las empresas que a dicho sector pertenecen.

Un alto grado de rivalidad supondrá la limitación de la rentabilidad del sector. Tenemos que tener en cuenta, que la rivalidad de un sector está inversamente relacionada con el grado de concentración del mismo, es decir cuantas más empresas haya en un sector compitiendo en igualdad de condiciones, aumenta la rivalidad interna, por lo que se reduce su rentabilidad y, consecuentemente, se reduce el atractivo del sector (Porter, 2008).

Como hemos podido ver en el apartado 3.2, “*Grado de concentración de la industria*” nuestra industria está **poco concentrada**, por lo que tiene una alta rivalidad.

En nuestro caso, esta competencia se produce sobre todo entre las marcas, no tanto entre las empresas, ya que cada fabricante engloba distintas marcas de fabricación que se dirigen a un tipo de cliente con características diferentes, por lo que vamos a comparar la rivalidad entre marcas que usan la estrategia de diferenciación y marcas que usan liderazgo. Es por ejemplo, el caso visto al inicio de este estudio del Grupo Volkswagen, que entre otras marcas posee: Skoda, Seat, Volkswagen y Audi.

El mercado automovilístico es un **sector maduro**, lo que conlleva un crecimiento lento donde la única manera que tienen las empresas de crecer es aumentando su cuota de mercado, por lo que la intensidad de la rivalidad es muy fuerte. Como sabemos, un grupo de empresas compiten en precios llevando a cabo la estrategia de liderazgo en costes, y otro grupo compiten diferenciando su producto. Una mayor diferenciación de producto reduce la intensidad de la rivalidad en precios, ya que el comprador mantendrá sus preferencias a pesar de las variaciones del precio.

El aumento de adquisiciones, joint-ventures y demás alianzas horizontales responde a la reacción de los fabricantes a reducir la competitividad del sector para aumentar así su rentabilidad. Por otro lado, existen notables **barreras de salida**, Son los costes o dificultades que una empresa debe superar para abandonar el sector productivo en el que opera.

En este sector son elevadas ya que cuenta con un gran número de activos específicos empleados (maquinaria muy especializada, moldeado y montaje de piezas donde prima la robotización), elevados costes de despido y de cierre de plantas productivas (fábricas intensivas en mano de obra con importantes plantillas de trabajadores). Cuando existen barreras de salida importantes, las empresas que no logran cumplir con sus objetivos no suelen abandonar sector, por lo que recurren a estrategias diferentes para poder seguir operando dentro de él. Esta situación se da en toda la industria, sin distinción entre estrategias.

Según Porter, la rivalidad es más intensa cuando los competidores son varios y aproximadamente iguales en tamaño y potencia, **baja concentración**, el crecimiento del sector es lento y las barreras de salida altas; todas estas condiciones se dan en la industria del automóvil como acabamos de ver, por lo que podemos concluir que es un sector con una rivalidad muy intensa.

Segunda fuerza: Amenaza de nuevos competidores.

Los competidores potenciales hacen referencia a las nuevas empresas que quieren entrar en una industria. En general, puede decirse que cuanto más atractiva sea una industria, más competidores potenciales habrá. La existencia de barreras de entrada frena la aparición de nuevos competidores protegiendo a los ya instalados y preservando, por tanto, sus expectativas de rentabilidad.

El grado de atractivo de la industria disminuirá si los competidores potenciales logran entrar a competir en condiciones similares a los competidores actuales y aumentará en caso contrario. Por esto, las empresas instaladas se cuidan mucho para evitar la entrada de nuevos fabricantes en el mercado. La presencia de barreras de entrada es una condición para que una industria mantenga su atractivo a lo largo del tiempo ya que si una industria es rentable pero no tiene barreras de entrada, muchos competidores se instalaran en ella, creciendo de forma inevitable la intensidad de la competencia.

La industria del automóvil se caracteriza por la necesidad de altos niveles de capitalización e inversión además de por fuertes y consolidados posicionamientos de marca y diferenciación del producto.

Una barrera de entrada primordial para las empresas que optan por una estrategia de liderazgo en costes serían las **economías de escala**. Se dan cuando una empresa obtiene ventajas en términos de coste gracias al aumento de su producción, a medida que el tamaño de la instalación y los niveles de utilización de inputs aumentan se consiguen reducciones en los costes unitarios. Al margen de las economías de escala existen otros factores a tener en cuenta en la estructura de costes que diferencia a los fabricantes experimentados de los nuevos, y es el llamado efecto de experiencia o aprendizaje, según el cual los costes de producción se reducen a medida que se repite el proceso en el tiempo. Llegar a estos niveles que permiten reducir costes, requiere de una gran producción e inversión, por lo que es casi imposible para las empresas de nuevo ingreso.

En las empresas que siguen la estrategia de diferenciación, es muy importante la **barrera tecnológica**, ya que estas empresas cuentan con numerosas patentes y es necesario una gran inversión en tecnología, y de estos avances tecnológicos nace su valor añadido, de ahí la importancia en mantenerlo. Estas patentes vienen en forma de motores más eficientes, novedosos, o incluso híbridos o eléctricos. La única forma de un nuevo entrante de acceder a estas tecnologías u otras más avanzadas, es desarrollarla por sí misma, con lo que incurriría en unos gastos elevados en inversión y desarrollo.

La **diferenciación de producto** también nos muestra que es una barrera importante, pues se da cuando las empresas establecidas tienen identificación de marca, prestigio, fuertes campañas de marketing o una cartera de clientes establecida, lo que obliga a los nuevos entrantes a realizar grandes inversiones para superar la fidelidad de los clientes existentes. Muchas de las marcas de automoción, siguiendo una estrategia de diferenciación, tienen un gran prestigio muy complicado de superar lo que hace que muchos consumidores tengan predisposición hacia la compra de ese vehículo, independientemente de las características de cada uno.

Existen otras barreras de entrada clave que afectarían a ambas estrategias, como la necesidad de un **gran capital** inicial para querer introducirse de manera fuerte y competitiva, y operar eficientemente, necesitando de recursos financieros elevados. Además, es fundamental que el consumidor final tenga acceso al producto, y para ello son imprescindibles **los canales de distribución**, que generalmente están copados por las empresas ya presentes, que además tienen estrechas relaciones que llevan sus productos a los puestos más privilegiados en los puntos de venta, lo que supone una barrera más para las nuevas empresas.

Tercera fuerza: Poder negociador de los proveedores.

Considerando a los proveedores de esta industria a aquellas empresas pertenecientes a la división 29.3 “Fabricación de componentes, piezas y accesorios para vehículos de motor” de la CNAE 2009. El poder negociador de los proveedores hace referencia a la capacidad de estos de imponer condiciones en las transacciones que se realizan. Repercutiendo en la medida de que el poder de negociación es mayor, el atractivo de la industria decrece (Guerras y Navas, 2007).

La capacidad de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tales como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración.

En nuestro caso, el elevado número de empresas proveedoras de componentes del automóvil se encuentran muy poco concentradas, lo que hace que tengan un bajo poder de negociación.

Además en la mayoría de los casos tienen acuerdos de exclusividad con los fabricantes para producir única y exclusivamente para una empresa automovilística. Por lo que su nivel de dependencia a ésta es muy elevado. Otra limitación de los proveedores, es que estos siempre deben adaptarse al nivel de las exigencias de las marcas, y cumplir con duros contratos de fabricación y precios. Otra desventaja para los proveedores, es que los productos suministrados son susceptibles de almacenaje, por lo que el poder es inferior, pudiendo las empresas comprar grandes volúmenes.

Es frecuente que proveedores con relaciones estables con los fabricantes compartan los gastos de I+D, formando equipos conjuntos para desarrollar nuevos productos que, garanticen la continuidad del proveedor y que creen más valor para el fabricante. Cada vez aumenta la especialización de la industria de equipos y componentes en el desarrollo de nuevas tecnologías, y no tanto, las empresas automovilísticas. España cuenta con una industria de fabricación de equipos y componentes para automoción que ocupa, en términos de facturación, el sexto puesto a nivel mundial y el tercero a nivel europeo.

Por otro lado, los fabricantes mantienen una estrecha colaboración con los proveedores de componentes por lo que los costes de cambio de proveedores tenderán a ser elevados. Así, los proveedores para aumentar su poder de negociación, se organizan en muchas ocasiones en forma de *clúster* donde se favorece la interacción y organización entre las plantas de los fabricantes de vehículos y las de los proveedores de componentes, la cooperación en actividades de innovación, mejoras en la gestión empresarial, etc.

Sernauto sería la mas importante a nivel nacional, con el objetivo de representar, asesorar y promocionar la industria de los componentes de automóvil dentro y fuera de España.

Aunque los suministradores tienen una enorme importancia para el sector de la automoción, ya que en conjunto se considera que entre el 65% y 75% del valor de un vehículo proviene de las empresas fabricantes de equipos y componentes, estos no tienen poder negociador sobre las empresas fabricantes.

Cuarta fuerza: Poder negociador de los clientes.

Los clientes, es decir, los compradores del producto o servicio, serán capaces de obtener más valor si son capaces de hacer que los precios bajen, la calidad ofrecida por los fabricantes sea mayor y si consiguen que los participantes del sector se enfrenten, minando la rentabilidad del sector (Porter, 2008).

El poder de negociación de los compradores depende de la elasticidad de los mismos respecto del precio y su grado de concentración. En este caso el poder negociador es muy bajo, ya que generalmente no se agrupan en asociaciones, sino que realizan sus compras de forma individual y en base a las necesidades personales de cada individuo, por lo que es difícil ejercer presión frente a los vendedores. Existen casos excepcionales, como podrían ser las empresas que realizan la compra de los vehículos para usos comerciales o industriales, o las empresas alquiladoras, ya que al comprar varias unidades de producto, su poder de negociación podría aumentar, aunque tendríamos que tener en cuenta que su peso en la cartera de clientes del fabricante no podría ser comparable al sector del hogar. Según datos de ANFAC, en el año 2017 del total de matriculaciones, 206.058 unidades corresponden a alquiladoras, 370.442 unidades a empresas, mientras un total de 639.451 unidades corresponden a particulares.

En cuanto al poder de los intermediarios y a su vez clientes, los concesionarios, es realmente escaso. Ya que se encuentran sometidos al requerimiento de las marcas, puesto que son éstas quien fijan precios, promociones, etc. Los concesionarios siempre deben adaptarse a las normativas de la empresa: imagen del concesionario, procesos de venta, formación de los empleados, políticas de precio, margen comercial, condiciones de financiación, etc. Por lo que la situación es de sometimiento total a la voluntad de las grandes marcas.

Quinta fuerza: Productos sustitutivos.

Los productos sustitutivos según (Guerras y Navas, 2007), son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria. Una aproximación más completa toma como productos sustitutivos a todos aquellos que desempeñen las mismas funciones, desde el punto de vista de los clientes, independientemente de la industria de la que provengan.

La aparición de productos sustitutivos en la industria donde ya operan un número determinado de empresas suponen una mayor diversidad en la oferta, lo que provoca una mayor competencia en el sector y así una caída de los precios, lo que afectará directamente a todas las empresas que comercializan dichas productos (Porter, 2008).

La importancia de la amenaza de sustitutivos dependerá de factores como: el grado en el que estos satisfacen las necesidades de los consumidores mejor que los de la industria, los precios de los productos sustitutivos en relación con los de la industria, la obsolescencia que los sustitutivos incorporan en los productos de la industria y los costes de cambio a los productos alternativos, (Guerras y Navas, 2007).

En este caso, como posibles sustitutos nos encontraríamos las motocicletas, bicicletas, transporte público o vehículos compartidos, ya que la finalidad principal a la que responde el automóvil es resolver el problema de movilidad de las personas o el traslado de mercancías u objetos. Aunque también deberíamos analizar aquellos de corta y larga distancia por mar y aire, pero que en una primera aproximación, tampoco serían sustitutivo estricto del automóvil.

Estas alternativas en pocas ocasiones podrían ser sustitutos reales de los automóviles, ya que nos encontramos con numerosos inconvenientes. Por ejemplo, las motocicletas no siempre son adecuadas en función de las condiciones meteorológicas y a la carga que necesitemos desplazar, el transporte público tiene una restricción de horario y en ocasiones también la tiene de carga, y en el caso de las bicicletas, monopatines o similares son adecuados para distancias cortas. El único producto sustitutivo que podría suponer una amenaza para el automóvil, sería el propio automóvil pero en su versión eco o eléctrica.

En conclusión, aunque puedan existir otras alternativas al transporte ninguna supone una verdadera amenaza de sustitutivo para el automóvil. Estas iniciativas son interesantes pero que no cuentan con la aceptación necesaria ni de un mercado potencial suficiente para afectar gravemente a la industria automotriz.

4.3. Grupos estratégicos.

El concepto de grupo estratégico, resulta de gran utilidad para analizar una industria, especialmente, cuando hay numerosos competidores, como es nuestro caso. Porter define un grupo estratégico como “el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas”. Estas dimensiones estratégicas pueden incluir variables tales como la línea de productos, el alcance geográfico, los canales de distribución, tamaño del negocio, la calidad de los productos, precio, etc.

En la mayoría de las industrias es posible encontrar con relativa facilidad empresas que coinciden en la forma de competir en algunas de las dimensiones antes citadas y que a su vez lo hacen de distinta forma de cómo compite otro conjunto de empresas. En esta circunstancia, se puede afirmar que existen grupos estratégicos. A su vez, permite aislarse, de alguna manera, del resto de competidores ya que, aun estando en la misma industria, compiten de forma diferente. Cada grupo tendrá un conjunto de oportunidades y amenazas distinto y, consecuentemente, diferentes expectativas de rentabilidad.

Ante estas distintas expectativas de rentabilidad hay que plantearse si es posible para una empresa trasladarse de un grupo estratégico a otro y a qué coste. Ello dependerá de la existencia o no de las siguientes barreras (Hill y Jones, 2005): por un lado, barreras de movilidad entre grupos, que actúan como verdaderas barreras de entrada al nuevo grupo. Estas barreras derivan de la mayor o menor facilidad que exista para cambiar la forma de competir a lo largo de las dimensiones estratégicas antes citadas. Por otro lado, barreras de salida del grupo actual, que son similares, en general, a las barreras de salida de la industria.

En la industria del automóvil, una vez analizado su propio mercado, hemos optado por dividirlo en cuatro grupos estratégicos según la clase o tipo de vehículo que puede percibir el consumidor:

1. “Low cost”: Citroën, Dacia, Fiat, Hyundai, Kia, Mahindra ...

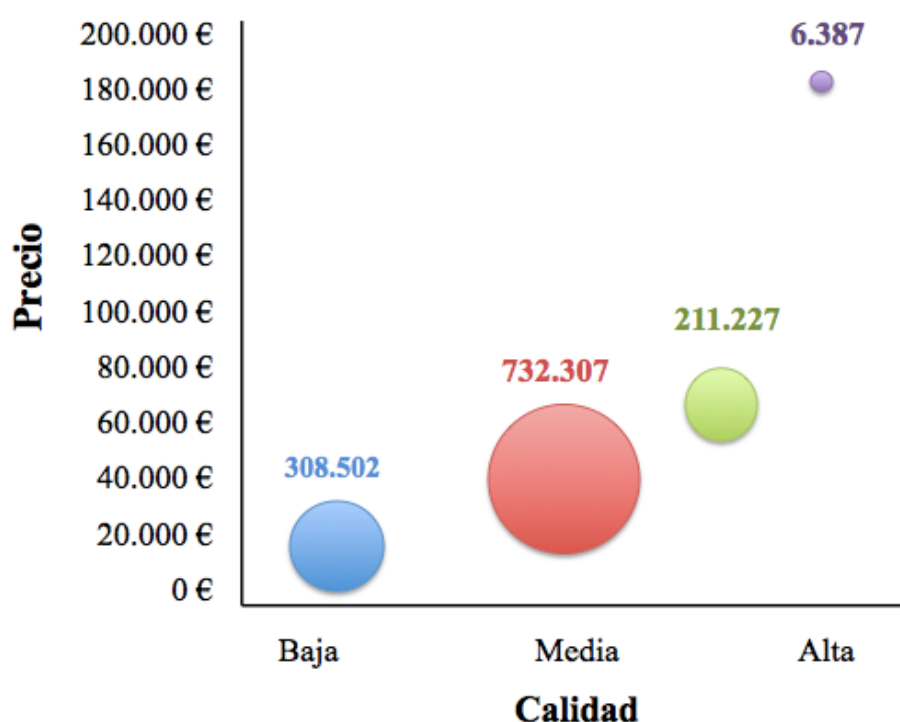
2. Clase media: Alfa Romeo, DS, Ford, Honda, Mazda, Mini, Mitsubishi, Nissan, Opel, Peugeot, Renault, Seat, Smart, Skoda, Subaru, Suzuki, Toyota, Volkswagen, Jeep...

3. Clase alta: BMW, Audi, Mercedes Benz, Lexus, Infiniti, Land Rover, Volvo...

4. Premium o “High class”: Maserati, Ferrari, Bentley, Aston Martin, Lotus, Krisler, Lamborghini, McLaren, Morgan, Rolls Royce, Tesla...

Seleccionando dos dimensiones relevantes, en este caso, calidad percibida por el cliente y precio de los vehículos, los grupos se podrían representar en un mapa de grupos estratégicos. Dicha figura muestra la homogeneidad respecto de las dimensiones elegidas de las empresas incluidas en cada uno de los grupos. El diámetro de los círculos representa la participación colectiva en el mercado de las empresas pertenecientes a cada grupo estratégico, es decir, aplicado a nuestro estudio, la magnitud de la burbuja de cada grupo representa el número de matriculaciones, todo ello, con datos del 2017, ya que todavía no se encuentran publicados los datos oficiales del ejercicio 2018.

Gráfico 2: Grupos estratégicos de la industria del automóvil en España, 2017.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ANFAC, 2017.

Observamos según el gráfico, apreciando el tamaño de la circunferencia, que la mayor tasa de matriculación la poseen los vehículos de clase media y la menor los vehículos de lujo. Fijándonos en el eje horizontal, la calidad, vemos que la calidad va incrementando conforme incrementa el precio de los vehículos de cada grupo estratégico. Esto es lógico, a mayor precio, mayor equipamiento, mejores materiales, mayor cantidad de complementos, por lo tanto, mayor calidad. Vemos también, que los grupos no son homogéneos, por lo que no existe una alta rivalidad entre ellos, sino que la rivalidad es entre marcas dentro de cada grupo. Al no haber un número elevado de grupos, no existen importantes interdependencias.

5. Análisis interno.

Una vez realizado el análisis del entorno, vamos a realizar su análisis interno. Para ello se analizará la cadena de valor, sus recursos y capacidades y para concluir, realizaremos un análisis VRIO y un análisis DAFO. Siguiendo con el objetivo de este estudio, vamos a ver qué papel tienen estos recursos tanto en liderazgo en costes como en diferenciación, y sus diferencias.

Realizar una análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta en este caso la industria del automóvil, e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades. Según Penrose (1959) y Wernerfelt (1984), consiste en el estudio del papel que tienen los recursos y capacidades en el análisis estratégico.

5.1. Cadena de valor.

El concepto de cadena de valor hace referencia la desagregación de la empresa en actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio, Porter (1987). Es la principal herramienta de la que disponemos para identificar las fuentes de generación de valor de las que dispone una empresa. Mediante el análisis de la cadena de valor vamos a descomponer las actividades estratégicas relevantes de la empresa, con el fin de comprender su comportamiento, así como las posibles fuentes de diferenciación y liderazgo en costes. Al realizar este análisis, esperamos identificar cuáles son las actividades de la cadena de valor que llevan a las diferentes marcas a obtener una ventaja competitiva, ya sea en diferenciación o en costes, y así generar valor para la empresa desarrollando una actividad mejor que sus competidores.

La industria de automoción se caracteriza por una cadena de valor compleja y fragmentada con una alta especialización tecnológica y en la que todos sus eslabones aportan innovación, calidad y tecnología al producto final.

En base a la definición de cadena, es posible hallar en ella diferentes eslabones que intervienen en un proceso económico divididos desde las actividades primarias hasta las actividades de apoyo o soporte. En las imágenes que encontramos a continuación podemos ver el esquema de este análisis:

Figura 2: Cadena de Valor de Porter.



Fuente: Porter, 1987.

Por un lado, las **actividades primarias** son las que forman parte directamente del proceso productivo, así como su transferencia y relación con la demanda. Éstas son:

Logística interna o de entrada de factores: la gerencia de la empresa debe gestionar la propia logística de la planta. Prever las necesidades de materias primas, componentes, piezas de montaje, e inventario de todo tipo, ya que gran parte del producto viene ya montado en partes de las industrias de componentes que hay que almacenar eficazmente para obtener la producción establecida. Se encargan de garantizar la cobertura total de las necesidades de la empresa al objeto de que los stocks de materias primas y de elementos para montaje, dentro de los límites tales que representen un margen de seguridad en el aprovisionamiento a los talleres de fabricación.

Operaciones: Los centros de fabricación se encargan de la carrocería y el motor, ya que la mayor parte del vehículo es fabricado por proveedores. Se suele realizar las acciones de ensamblado de las partes de la carrocería, pintura, instalación de motores, montaje y revisión final de los vehículos fabricados con una serie de pruebas de seguridad. Estas acciones son comunes a ambas estrategias, pero sí tenemos que destacar que las operaciones más minuciosas y detalladas en la fabricación de un coche, como sería el diseño y los extras, son propias de las empresas que emplean diferenciación.

Logística externa o distribución: Cuando se ha finalizado el proceso de fabricación, los automóviles son transportados hasta sus diferentes puntos de venta, los concesionarios, dónde se realizarán las transacciones finales para que el automóvil llegue a su consumidor final. Las redes comerciales son un punto diferenciador respecto a otras entidades. Aquí, se buscará la eficacia de los concesionarios a la hora de realizar este tipo de operaciones y la capacidad de crear relaciones de fidelidad. Siempre se busca la mejora de los canales de distribución para tener la capacidad de llegar a la mayor cantidad posible de clientes en el menor tiempo, y todo ello al mejor precio.

Marketing y ventas: la inversión en marketing y publicidad es una parte fundamental que usan las empresas de diferenciación, ya que los elevados gastos que suponen son compatibles a el poder de aplicar un precio mayor a sus productos, por una mayor valor percibido por el cliente, como ya sabemos, dispuesto a pagar más. La industria automotriz destaca en la publicidad televisiva, y cada vez más con el Marketing Digital, adaptándose a los nuevos modos de compra de los consumidores y siendo una solución efectiva para acercarse más a los potenciales clientes.

Servicio posventa: estos servicios avanzan constantemente y en la actualidad surgen cada vez más novedades que cambian la idea tradicional. Ahora los consumidores tienen cada vez mas conocimientos técnicos a cerca de los vehículos, por lo que se hace complicado superar sus expectativas, debiendo así contar con profesionales cada vez más cualificados que sepan afrontar cualquier tipo de avería.

Mejorar la experiencia y la relación con el cliente es otro de los puntos básicos en el futuro de la posventa. Perfeccionar y ampliar los canales de atención al usuario, dar posibilidad de pedir cita previa para que el cliente esté seguro de ser atendido, ofrecerle promociones, descuentos, tarjetas para acumular puntos, etc. Otros servicios posventa muy valorados son el soporte técnico, el mantenimiento periódico o la asistencia en carretera.

La preocupación por la satisfacción del cliente es un factor diferenciador, procurando ofrecer un servicio y trato de calidad para que el cliente quede sumamente satisfecho tanto a nivel de ventas como de postventa. Además, este pilar también se ve reflejado en la adaptación del servicio a nivel personalizado, un ejemplo de ello son los servicios financieros que prestan algunas marcas.

Las **actividades de apoyo**, no forman parte directamente del proceso productivo pero sirven de soporte para las primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa. Éstas son:

Aprovisionamiento: la industria automotriz sigue una política de compras de aprovisionamiento ajustado o justo a tiempo. Hay que producir lo que se demanda, por lo que es fundamental aprovisionarse exclusivamente de aquello que es necesario en cada momento. Ahora bien, esta política obliga a buscar acuerdos de colaboración con proveedores fiables, que le aseguren que los suministros llegan al centro productivo cuando se necesitan, es decir, en el momento de entrar en la cadena de producción: el objetivo es aprovisionarse en pequeños lotes y frecuentes, eliminando el almacenaje. Son acuerdos estables de suministro, a medio o largo plazo. En este sentido, la tendencia de los últimos años ha consistido en un traslado de los costes de almacenaje desde las empresas constructoras de vehículos hacia las proveedoras.

Desarrollo de tecnología: El mercado automotor sigue siendo un campo de innovación constante. Las nuevas tecnologías que desarrollan las marcas dan un plus a sus productos garantizando producción de vehículos más cuidadosos con el medio ambiente, más seguros e innovadores, estas características innovadoras integradas otorgan la diferencia a las marcas. Además, la digitalización y adaptación tecnológica de las plantas de fabricantes han contribuido a aumentar los ratios de productividad, la eficiencia en costes y el aumento de la producción, impactando positivamente en las empresas que buscan siempre la reducción del precio. Es el tercer sector industrial por inversión en I+D, representando más del 10% del total de la industria española.

Administración de recursos humanos: otro aspecto que suma a garantizar la ventaja competitiva es contar con los mejores profesionales del sector, atendiendo a la diferenciación del personal, y ofreciendo así a los clientes una imagen de calidad, credibilidad y confianza. En éste área hay que valorar la buena gestión de los empleados, creando las mejores condiciones laborales posibles y un clima de trabajo adecuado.

Las marcas cuentan con su propio departamento de Recursos Humanos, dónde se encargan de los siguientes aspectos (Porret, 2004): planificación de la plantilla, análisis de los puestos de trabajo, calendarios laborales, control de presencia y gestión del absentismo, procesos de selección, formación, promoción y desarrollo dentro de la empresa.

El uso de estas iniciativas es más común en empresas que buscan diferenciarse no sólo en el producto que venden, sino en todos los aspectos de la compañía posibles, como es el personal. Así, podríamos poner como ejemplo la marca Volkswagen, que fue calificada como una de las 50 mejores empresas para trabajar en España según la consultora “*Great Place to Work*” basada en valores como: credibilidad, respeto, trato Justo y orgullo.

Infraestructura de la empresa: Las empresas del sector son multinacionales que cuentan con grandes infraestructuras tanto organizativas y administrativas, como en instalaciones y maquinaria. Cuentan con grandes órganos corporativos, departamentos en cada una de las áreas de la empresa (contabilidad, finanzas, producción, estrategia, etc.). Además de maquinaria y las diferentes plantas de los fabricantes y sus localizaciones han sido nombradas en el apartado “3.1 Principales empresas que forman la industria”, de éste análisis.

5.2. Teoría de los recursos y las capacidades.

La teoría de los recursos y las capacidades establece el potencial de la empresa para generar ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades que posee o a los que puede acceder. Esta teoría plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, ya que dichos recursos y capacidades no son iguales para todas las empresas en las mismas condiciones. La combinación entre recursos y capacidades permite diseñar la estrategia a llevar a cabo por la empresa (Guerras, L.A, 2008).

Al tratarse de empresas de un mismo sector, los recursos que pueden ser considerados como fuentes de ventajas competitivas serán los mismos, las diferencias se verán en la aplicación de estos recursos.

Recursos:

Podemos definir los recursos como “el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia”. (Guerras y Navas, 2007). Los recursos empresariales engloban todo aquello que permite a las organizaciones llevar a cabo sus objetivos, desde la maquinaria empleada o la plantilla encargada de ejecutar el trabajo hasta el dinero para pagar a los proveedores o las instalaciones de la fábrica.

Dichos recursos específicos son recursos tangibles e intangibles de la empresa. Los recursos tangibles se clasifican en recursos físicos (maquinaria, plantas de fabricación, de montaje, etc.) y recursos financieros (capacidad financiera, liquidez de los activos, etc.)

Mientras que los activos intangibles están formados por los conocimientos, por lo que en muchas ocasiones son difíciles de detectar. Este tipo de recursos pueden dividirse en cuatro grandes grupos: recursos humanos, tecnología, cultura y reputación (Grant, 2006).

Los recursos tangibles son fáciles de identificar ya que los estados contables ya valoran los recursos financieros y los activos físicos. Los que mayor ventaja le reportan son las fábricas productivas y la maquinaria especializada. Dentro de los recursos intangibles, encontramos los dos recursos más importantes que ofrecen a las empresas la posibilidad de diferenciarse del resto y obtener ventajas competitivas. En primer lugar, definiremos la reputación como un conocimiento que reside en la memoria de los clientes actuales y potenciales, y que evoca un conjunto de promesas acerca de los productos o servicios realizados por la empresa, es decir, el prestigio (Ventura, 2008). Al igual que la reputación, la tecnología es un activo intangible cuyo valor no se evidencia con claridad en la mayoría de los balances de las empresas pero contribuye mucho más que los recursos tangibles al valor de sus activos totales.

Capacidades:

Los recursos no son productivos por ellos mismos, para desarrollar una tarea los recursos deben trabajar juntos, por ello, las capacidades operativas y administrativas son las formas en las que los recursos interactúan, están integrados, organizados, y se complementan en rutinas organizativas, compuestas por acciones secuenciales, estrechamente coordinadas sin necesidad de una especial dirección o comunicación verbal (Nelson y Winter, 1982). Además, las organizaciones, para llevar a cabo sus actividades y sobrevivir a largo plazo, deben disponer de diferentes capacidades, que se ordenan jerárquicamente (Grant, 2006). Las capacidades que posee una empresa se convierten en competencias distintivas a la larga, y que va a derivar en la posibilidad de crear a menor coste y más rápidamente que los competidores, tecnologías y aptitudes esenciales (Prahalad y Hamel, 1990).

Vamos a ver brevemente la capacidad principal que hace conseguir la ventaja competitiva a cada una de las dos estrategias generales que estamos estudiando. Uno de los grandes éxitos de la estrategia en costes reside en la fortaleza productiva de sus plantas, pudiendo desarrollar procesos que reducen notablemente los costes. Por otro lado, para mantener la ventaja tecnológica, las empresas diferenciadoras deben tener la capacidad de poseer recursos suficientes para mantener la inversión en innovación y siempre estar a la vanguardia de la tecnología.

5.3. Análisis VRIO.

El análisis VRIO, que fue desarrollado por Barney (1991), se fundamenta en la teoría basada en los recursos y permite determinar la ventaja competitiva de la empresa. Sin embargo, es importante precisar que no todos los recursos y capacidades de la empresa son susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles, sino solo aquellos que poseen una serie de atributos o características (Barney y Clark, 2007). Estas características son: el valor, la rareza, la inimitabilidad y de organización (VRIO).

Mediante este análisis vamos a ser capaces de saber si las empresas de la industria automotriz tienen una ventaja competitiva sostenible en su mercado a partir de la posesión de estos recursos.

VALIOSO (V): La definición de valor del recurso o capacidad está en relación con su posibilidad para explotar una oportunidad o mitigar una amenaza en el mercado. En el caso de la industria automovilística, los dos recursos más valiosos son la reputación y los recursos tecnológicos, incluyendo dentro de estos el personal técnico. Son importantes también los recursos físicos, ya no solo por la infraestructura que poseen las empresas, sino también por la gran experiencia en la producción que han ido adquiriendo.

ESCASO (R): Los recursos deben ser raros, escasos, únicos o limitados. Los recursos físicos de esta industria no son escasos y pueden estar al alcance de las empresas del sector, aunque es un hecho difícil por la fuerte inversión necesaria para obtenerlos, lo que aumenta su “escasez”. La experiencia en cambio, si que se consideraría un recurso escaso que tienen las empresas de la industria. De igual forma, todas las empresas del sector gozan de una buena reputación en el mercado, por ello tienen importantes cuotas de mercado.

DIFÍCIL DE IMITAR (I): Los recursos son inimitables cuando la posibilidad que tienen los competidores de analizarlos y duplicarlos, hace que su obtención o adquisición sea costosa o tome demasiado tiempo su replicación. El mercado de la automoción es un campo de innovación constante. Las empresas cuentan con personal altamente cualificado que se dedica a innovar, estudiar los procesos, descubrir nuevos extras para las automóviles, en definitiva, buscar siempre aspectos novedosos y difíciles de imitar para diferenciarse y ser más innovador que el resto.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ADECUADA (O): Relativo al hecho de que las empresas posean determinados aspectos como la estructura organizativa, los procesos y sistemas, así como la propia cultura empresarial, para explotar todo el potencial competitivo de sus recursos y capacidades. Cuentan con un equipo humano especializado así como con un grupo experimentado en gestión y planificación de las actividades descritas en la cadena de valor le permiten poder aprovechar sus ventajas competitivas para crear mayor valor que la competencia.

Visto esto, queda por concluir si los recursos que usan las dos estrategias genéricas que hemos analizado también en los apartados anteriores, liderazgo en costes y diferenciación, cuentan con algún recurso VRIO, lo que supone una ventaja sostenible para las empresas.

En el caso de liderazgo en costes, su recurso VRIO sería la maquinaria y los procesos que permiten producir de manera más eficiente, reduciendo costes y así ofreciendo un precio más económico. Estos recursos son valiosos, escasos (ya que se necesita de gran experiencia), difícil de imitar por sus economías de escala, y tiene una estructura organizativa adecuada para explotar estos recursos. En el caso de diferenciación presenta dos recursos que les da una ventaja competitiva frente al resto. Por un lado, son los recursos tecnológicos ya que están en constante desarrollo intentando introducir en su vehículos las últimas tecnologías ofreciendo los mejores “extras” y atributos, y por otro, la reputación y prestigio, debido al valor de marca que adquieren las empresas.

5.4. Análisis DAFO.

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortaleza y oportunidades) culmina la fase de análisis estratégico, pues sintetiza las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que puedes afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia. También puede es útil para generar estrategias y valorar los posibles cursos del futuro. (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

El entorno interno tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tienen algún grado de control. Mientras que el entorno externo mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular y minimizar las amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Tabla 2: Análisis DAFO de las plantas de producción de automóviles en España.

<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Costes laborales superiores a otros países. - Situación periférica de España. - Aumento del grado de concentración de los proveedores. - Poca diferenciación de algunos productos. - Elevada saturación del mercado Europeo, principal destino de la producción española. - El control de las plantas españolas se realiza desde fuera, por lo que no se tiene control sobre algunas variables estratégicas. - Presión fiscal. 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Encarecimiento del transporte por carretera. - Elevado nivel de competencia. - Normativas que impulsan el desarrollo de energías limpias. - Grandes impuestos a la contaminación. - Creciente oferta de sustitutivos. - Necesidad del sector de adaptarse a cambios socioculturales. - Restos de la recesión económica. - Deslocalización del Norte de África donde los costes laborales son inferiores.
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevada especialización en los segmentos medio-bajos. - Elevada productividad de las plantas Españolas a nivel europeo. - Costes laborales inferiores a los de los principales productores europeos. - Buena posición en el mercado. - Elevadas barreras de entrada y salida. - Plataforma logística muy desarrollada. - Gestión óptima de la industria de componentes y suministros. 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo tecnológico de la industria. - Planes de ayuda al consumo por parte del Gobierno. - Uso de las TIC para las ventas. - Incremento de la demanda en los últimos años, y altos índices de rentabilidad. - Priorizar las líneas de investigación en las que España puede ser líder.

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, 1987.

6. Estrategias de la industria.

La segunda parte del modelo de dirección estratégica se refiere a la formulación de las estrategias. Una vez realizado el análisis estratégico de la industria, analizando brevemente los aspectos más distintivos de liderazgo en costes y diferenciación, es necesario analizar en profundidad las estrategias con las que pueden contar las marcas del sector. En este apartado trataremos tanto las estrategias en el ámbito **competitivo** o de negocio como las estrategias en el ámbito **corporativo**.

6.1. Estrategias competitivas.

A partir del análisis externo e interno de la empresa, análisis DAFO, Porter (1982) define la estrategia competitiva como “emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa”. Las estrategias competitivas son las posibles líneas de actuación de que dispone la empresa para competir mejor en mercados determinados y con productos o servicios concretos, de tal forma que se genere una posición ventajosa para la misma. Son, por tanto, estrategias al nivel de negocio.

Aunque la ventaja competitiva puede provenir de numerosas variables, tanto internas como externas a la empresa, cualquiera de ellas conduce, de una forma u otra, a una de las dos siguientes ventajas competitivas básicas: **liderazgo en costes** y **diferenciación** (Porter, 1987). Así, analizaremos el concepto, fuentes, condiciones de aplicación y riesgos para ambos tipos de estrategias, y qué marcas de nuestra industria objeto de estudio siguen cada estrategia.

6.1.1. Diferenciación.

Una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de productos cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que consiguen que los clientes lo perciban como único. Por ello, los clientes están dispuestos a pagar ese sobreprecio para obtener el producto (o servicio) de una empresa que de otra. “Una empresa se diferencia de sus compradores si puede ser única en algo que pueda ser valioso para los compradores. El grado en el que los competidores en un sector puedan diferenciarse de los otros es un elemento importante en el sector industrial” (Porter, 1989).

Una empresa puede diferenciar su oferta a los clientes de diversas formas. En la industria automotriz, las variables sobre las que las marcas construyen su ventaja competitiva se relacionan con las características más técnicas de los vehículos, como el diseño, la tecnología o los “extras”; y las características de la propia empresa como la imagen de marca, fidelidad, servicio postventa o localización. Se diferencian tanto vía producto, como vía marca.

Podríamos decir, que el **desarrollo tecnológico** y la **apariciencia exterior** del vehículo serían las principales fuentes de diferenciación, seguidas de la imagen de marca.

Las marcas invierten importantes cantidades de dinero en I+D con la finalidad de agregar un valor distinto y único a los vehículos. La cantidad de accesorios, la mejora del diseño y materiales, los elementos de seguridad, los avances mecánicos y última la tecnología en general, se han convertido en un factor diferenciador de los vehículos de alta gama y Premium, como hemos dicho anteriormente, aquellos que usan diferenciación. Todos estos “extras” suponen un precio final superior en el vehículo que solo es asumible por estas marcas ya que el cliente otorga un valor superior a estas características y solo así, estará dispuesto a pagar más.

Actualmente la homogeneización de las piezas ha experimentado un importante desarrollo dentro de la industria del automóvil, como pasa dentro del grupo Volkswagen. Este grupo, comparte la gran mayoría de sus componentes y tienen todos la misma calidad, pero en el mercado no encontramos cada uno de los automóviles al mismo precio y esta diferencia de precios se justifica por la **imagen de marca**. La justificación es sencilla. Audi no comparte precios con Seat, y esto se debe al incremento de la función de utilidad del consumidor, quien se muestra dispuesto a pagar un sobreprecio por la marca.

Este mecanismo de “imagen de marca” va muy ligado a la **fidelización de clientes**, otra de las fuentes de diferenciación. Para las marcas, captar a clientes nuevos es mucho más complicado que retener a sus ya clientes, para ello usan herramientas como descuentos cuando se cambian de coche y repiten la misma marca, recompensar a los clientes que traen a nuevos clientes de círculos cercanos, haciéndoles sentir parte de la empresa y que aportan a su crecimiento, a la vez que se benefician de ello. Otra forma de fidelización, es no cometiendo ningún fallo con los nuevos clientes, cumpliendo plazos de entrega, calidad en los recambios, etc.; logrando que el cliente salga con una muy buena imagen del negocio, y que en futuras ocasiones repita la compra de un vehículo de la misma marca.

El **servicio post venta** consiste en continuar ofreciendo una atención personalizada al cliente después de que se ha producido la propia venta. Es una acción tan importante como cualquiera de las demás estrategias que se llevan a cabo y que cada vez adquiere más valor puesto que ofrece resultados muy satisfactorios, como la fidelización o la consecución de nuevas ventas. Para que resulte efectiva, requiere de importantes inversiones monetarias, lo que incrementará los costes, y esto solo es asumible por marcas que emplean diferenciación.

Otro aspecto distintivo, sería la **localización** de la empresa, ya que mejora la percepción que tiene de ella los consumidores de dicha comunidad, un sentimiento pertenencia al mismo territorio que lleva a estos a preferir comprar los modelos fabricados en su tierra, quizás por la riqueza que dan a la zona, las oportunidades de puestos de trabajo para los habitantes, etc.

A pesar de la variedad de factores sobre los que se puede construir una ventaja en diferenciación de productos, para una empresa concreta no siempre es posible conseguirla, existen algunas condiciones.

En general, las oportunidades de diferenciación son más elevadas de mayor complejidad y con variedad en las características de los productos, de los gustos y necesidades de los clientes y de las características de las empresas oferentes. Este es el caso de la industria del automóvil.

Además de las anteriores condiciones, la estrategia de diferenciación de producto resulta más adecuada cuando se dan alguna de las siguientes circunstancias:

- 1) Los clientes otorgan una importancia especial a aspectos tales como la calidad o utilizan el producto para diferenciarse socialmente. Como hemos visto en apartados anteriores, los vehículos muestran el estatus social y los clientes aprecian mucho la calidad de este tipo de bienes a la hora de adquirirlos.
- 2) Pocos competidores eligen el mismo criterio de diferenciación ya que, en caso contrario, resulta más difícil conseguir que el cliente perciba y valore el producto como distinto. Aunque existe unanimidad acerca de la ordenación de las distintas marcas, es decir, para todos es preferido un coche marca Audi que Skoda, pero la existencia de factores adicionales como puede ser el precio, haga que los individuos lo adquieran siempre su variedad preferida.
- 3) Las características distintivas son difíciles de imitar, al menos con rapidez y de manera económica. Normalmente estas características son el valor de marca y los recursos tecnológicos más novedosos, ambos recursos difíciles de imitar en un corto periodo de tiempo.

En cualquier caso, la diferenciación de productos también está afectada por una serie de riesgos que pueden reducir sus ventajas (Porter, 1987; Ventura, 2008), entre los que podemos encontrar los siguientes:

- La **diferencia de precio** entre los competidores que siguen una estrategia de bajo coste y la empresa diferenciada puede ser demasiado grande para que los clientes mantengan la lealtad hacia la marca. En ese caso, los clientes renunciarán a alguna de las características, servicios o imagen prestados por la empresa diferenciada para conseguir ahorros en costes.
- Se puede **reducir la necesidad** o el aprecio del comprador por el factor determinante de la diferenciación, por ejemplo, cambian los gustos de los clientes.
- La **imitación de los competidores** erosiona la diferencia percibida, lo que es bastante frecuente a medida que la industria madura.

6.1.2. Liderazgo en costes.

Se dice que una empresa tiene liderazgo en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Mediante esta ventaja, la empresa trata de tener unos costes lo más reducidos posible, lo que la situará en ventaja frente a sus competidores, proveedores y clientes (Porter, 1987).

En la preparación y posterior implementación de esta estrategia, la cadena de valor constituye un eficaz instrumento. El análisis de las actividades de la cadena de valor en términos de los costes por ellas generados, y la identificación de aquellos componentes de las actividades cuya modificación contribuye a una disminución de costes, harán que la empresa logre reducir sus costes totales, alcanzando así una ventaja en costes.

Con la aparición de la crisis, muchas firmas decidieron incorporar al mercado vehículos más asequibles cuyo mayor atractivo fuese el precio. En muchos casos se tratan de filiales de marcas cuyo mercado tradicional eran países de Europa del Este o países en vías de desarrollo. Este es el caso de Dacia, con más de 46.000 matriculaciones en el último ejercicio, o Skoda, con un número de matriculaciones cercano a las 25.000 unidades.

Algunos de los recursos y mecanismos que posibilitan que la empresa pueda alcanzar la ventaja competitiva en costes pueden resumirse en: vehículos con un diseño y equipamientos simples, la explotación de economías de escala y experiencia, y un proceso productivo eficiente.

Estas empresas líderes en costes hacen uso de estos tres tipos de economías:

- 1) Las **economías de escala** aparecen cuando el incremento en la cantidad de inputs empleados en una producción da lugar a un incremento más que proporcional en el total de outputs producidos. Por tanto, el aumento en la escala de producción produce una disminución de los costes unitarios. La empresa alcanza un nivel óptimo: cuanta más cantidad produce, menor es el coste medio. Estas economías de escala surgen de aspectos como la especialización de los trabajadores en las tareas para que sean más eficientes o la indivisibilidad de muchos factores de producción para el aprovechamiento óptimo de los costes fijos. Los Dacia europeos explotan este tipo de economías. Son productos globales que comparten componentes con los mismos modelos que se comercializan en mercados como los del este de Europa, India, o Sudamérica, aunque fuera de nuestro continente algunos usan el rombo de Renault. Por ejemplo, el coste por unidad de 100.000 componentes adquiridos a un proveedor no es el mismo que el de 500.000 unidades.
- 2) Las **economías de aprendizaje** son el resultado del establecimiento y perfeccionamiento de las rutinas organizativas colectivas dentro de una empresa así como en las mejoras producidas en las habilidades individuales.
- 3) Las **economías de experiencia** se relacionan con las economías de aprendizaje, y se dan cuando el coste total real de un producto disminuye conforme aumenta la producción acumulada. Las marcas líderes en costes que aprovechan estos dos últimos tipos de economías (experiencia y aprendizaje) son aquellas que, aunque son nuevas en el mercado, pertenecen a grandes grupos empresariales de fabricantes que llevan años en el mercado, por lo que no invierten en conseguir por ejemplo la misma tecnología que sus competidores, sino que toman las tecnologías ya desarrolladas por empresas de su grupo.

Es propio de las marcas automovilísticas que buscan la reducción en costes, la **estandarización de vehículos**. La clave para hacer que un producto sea muy económico, y aún así deje un margen de beneficio, es amortizarlo vendiendo el máximo número de unidades posible. Estas empresas líderes en costes ofrecen poca variedad de modelos, así centran su atención en pocos modelos pero produciendo a un gran volumen, de forma muy estandarizada, lo que permite abaratar costes.

Así, producen vehículos con un diseño sencillo y fáciles de fabricar, menos equipados, pero sin renunciar a una calidad o seguridad aceptable del vehículo. Además, las empresas fabricantes están obligadas a mantener recambios de sus vehículos un mínimo de 10 años, por lo que cuando este tiempo pasa tienen en sus almacenes un sobre stock que en muchas ocasiones usan para fabricar los modelos de sus marcas más económicas.

Por otro lado, es de gran importancia el desarrollo nuevas **tecnologías de proceso** o un **rediseño de producto** que reduzca costes de producción mediante la simplificación del proceso productivo, su automatización, la reducción del número de componentes, el ahorro en el coste de los materiales, del almacenamiento o de la distribución. En definitiva, estas tipo de empresas invierte continuamente en la búsqueda de un sistema de producción y distribución más eficiente. Dentro de un grupo, por ejemplo Volkswagen, el proceso de desarrollo de su marca “low cost” es diferente al de cualquier otro producto. Cuando se desarrolla un Sköda no se plantea un diseño, unas cuestiones técnicas, y se busca como ajustarlas a un presupuesto, sino que directamente se diseña el producto, y se plantea su ingeniería, ateniéndose a unos requisitos muy concretos impuestos por el presupuesto que se ha de dedicar al producto completo, y a cada componente.

Estas empresas tienen una vigilancia estrecha de los procesos de fabricación y distribución, con rígidos **controles de costes** de las diferentes actividades, tales como los costes indirectos, gastos en I+D, gastos de ventas, servicio posventa, publicidad, etc., en definitiva, cualquier acción que pueda incrementar los costes, y consecuentemente, el precio final del vehículo. El coste laboral ha aumentado en los últimos años pero de forma más moderada que en los principales países competidores europeos. A pesar de ello, hay que seguir trabajando para no perder la posición frente a los bajos costes de países de Europa del Este, Portugal o Marruecos. Los costes logísticos y en particular, los de transporte, son uno de los principales factores a tener en cuenta.

Por último, otros aspectos que pueden influir en la reducción de costes por parte de las empresas serían: poseer unas condiciones favorables de **acceso a las materias primas** u otros suministros clave, como fuentes financieras, contratos de servicios y mantenimiento, además de la propia **localización**, ya que esta afecta a aspectos como diferencias salariales, costes energéticos o de transporte, etc.

Además, un **alto poder de negociación con los proveedores** permite a la empresa presionar a su favor en el precio y captar parte del margen del proveedor. También resulta clave establecer **relaciones de cooperación con clientes o proveedores** (eslabones verticales) que abaraten costes finales.

Según Thompson y Strickland (2004), la estrategia de liderazgo en costes tiene unas condiciones, y es especialmente recomendable en las situaciones en las que la competencia de precios es intensa en la industria y constituye un factor clave de éxito, el producto está estandarizado y lo ofrecen múltiples oferentes, o existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos que sean significativas para los compradores.

Esta estrategia de costes está sometida a algunos riesgos que pueden hacer desaparecer la ventaja competitiva. Para Porter (1987) y Ventura (2008), algunos de los principales **riesgos** son los siguientes:

- Requiere una **atención constante a los costes**, vigilando los superfluos (laxitud organizativa), adoptando rápidamente las nuevas tecnologías de proceso, reinvertiendo en un equipo moderno, etc.
- La **utilización excesiva del efecto experiencia** puede conducir a consecuencias estratégicas perjudiciales, por ejemplo, el crecimiento sostenido para ganar cuota de mercado, la rigidez por la excesiva estandarización de productos, no detectar cambios en la demanda que exige nuevos productos o nuevos atributos al producto y procesos o las dificultades para aceptar y buscar innovaciones.
- Cuando la base de la ventaja es el efecto experiencia, éste puede quedar anulado rápidamente como consecuencia de la **aparición de productos sustitutivos**, cambios importantes en el producto o en el proceso, diferenciación de productos por parte de los competidores, etc.
- Puede darse un aprendizaje rápido o **imitación por parte de los competidores** establecidos o de nuevos competidores que anulen el efecto experiencia conseguido.
- La **inflación de costes** puede provocar que la empresa no pueda mantener un diferencial de precio suficiente como para que su producto sea atractivo frente a otro producto diferenciado.

6.2. Estrategias corporativas.

La estrategia corporativa hace referencia a las decisiones que adopta la alta dirección de la empresa en la búsqueda de ventajas competitivas al operar simultáneamente en diferentes mercados, geográficos y de producto.

Estrategia de diversificación: la empresa se introduce en nuevos productos y mercados, simultáneamente, lo que supone una cierta ruptura con la situación actual. Algunas empresas de la industria automovilística, han empezado a ofrecer para un mismo mercado, una nueva gama de productos, los vehículos que respetan el medio ambiente. Por ello, han seguido una estrategia de diversificación del producto. Esta diversificación es relacionada, ya que cuenta con recursos compartidos entre la fabricación de vehículos convencionales y “eco”, como son: mercados comunes, tecnologías compartidas, valor de marca o canales de distribución similares. Una estrategia de diversificación mejora el resultado de la empresa cuando el valor que crea es superior al coste en el que incurre en dicho proceso.

Estrategia de integración vertical: la empresa se introduce en nuevos negocios que están relacionados con el ciclo completo de explotación de su producto principal, por lo que se convierte en su propio proveedor o cliente y emprende actividades que antes eran cubiertas con operaciones de mercado, esto implica crecimiento y modificación del campo de actividad. Se trata de la incorporación de nuevas actividades a la cadena de valor de la empresa.

Si la empresa se convierte en su propio cliente, se dice que la integración es **hacia delante o aguas abajo**. Como hemos visto anteriormente, los concesionarios son, a la vez que distribuidores, clientes de las empresas fabricantes. Las grandes compañías automovilísticas poseen filiales con importantes redes de concesionarios que se encargan tanto de comercializar vehículos como piezas de cambio.

Otro caso de integración hacia delante, sería el de compañías como Volkswagen que da la oportunidad a sus clientes de financiar los automóviles a la hora de su compra al tener su propia financiera, lo que permite una financiación más rápida y sin intermediarios.

Si la empresa se convierte en su propio proveedor, se dice que la integración es **hacia atrás o aguas arriba**. Este tipo de estrategia la podemos ver por ejemplo con Renault. Este grupo ha pasado a ser su propio proveedor de ciertas piezas.

Un ejemplo de esto es el caso de las cajas de cambio que fabrica en su planta de Sevilla, o la apertura de su planta de inyección de aluminio donde se fabrica una pieza necesaria para los motores que pasa directamente a la factoría de Valladolid. Esto permite agilizar este proceso debido a la cercanía de ambas plantas y reducir costes.

Una forma habitual para una empresa de llevar una estrategia de crecimiento es a través de un proceso de **adquisición**, como ha ocurrido recientemente, en febrero de 2017 el grupo PSA compró a Opel que llevaba desde los años 30 del siglo XX siendo parte de General Motors. Con esta compra se pretende que ambas marcas vuelvan a ser rentables en 2020, así, la intención es que la combinación de ambas compañías genere importantes economías de escala y sinergias en las compras, en la fabricación y en las operaciones de I+D.

La **cooperación** entre empresas se puede definir como “un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas” (Fernández, 1991). Un ejemplo de cooperación con intercambio accionarial en la industria automovilística sería la alianza que forman Renault y Nissan. El grupo Renault tiene una participación del 44,4% en Nissan (con derecho de voto y control) y Nissan posee a su vez el 15% de las acciones de Renault (sin derecho a voto). Además, hoy en día Renault controla más de 70% de Lada lo que le permite mantener su posición de liderazgo en Rusia. (El Mundo, 2016). Otro ejemplo sería el grupo Volkswagen, el cual es propietario del 19% de Suzuki y del 71% de Scania y el 30% de MAN, marcas de vehículos comerciales.

Otra alternativa, son las **alianzas estratégicas**: acuerdos voluntarios entre empresas que permiten compartir conocimientos o recursos para llevar a cabo proyectos conjuntos.

Este tipo de alianzas la podemos ver en casos como Toyota y Suzuki que han llegado un acuerdo a través del cual comenzarán a discutir nuevas formas de cooperación en ámbitos de desarrollo tecnológico, producción de vehículos y desarrollo de mercados. El objetivo de esta alianza es mejorar la movilidad futura y que los vehículos fabricados en India sean “apreciados” en el mercado global.

Estas estrategias de cooperación permiten a las empresas explotar conjuntamente economías de escala, reforzar su posición competitiva o crear un aprendizaje recíproco de nuevas capacidades.

6. Conclusiones.

Con la realización de este trabajo, se ha querido plasmar la importancia que tiene la dirección estratégica en el futuro de las empresas, donde se debe dar una interacción entre todas las áreas de la empresa para poder alcanzar el fin común de la compañía.

En este último punto se recogen las principales conclusiones que se han obtenido a lo largo del desarrollo de este proyecto, cuya finalidad era realizar un análisis estratégico de la industria del automóvil, desde lo más general, la propia industria, hasta lo más particular, la comparativa entre las dos estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costes y diferenciación.

Explicando brevemente los hechos más significativos de la historia del automóvil, y viendo los datos de la industria en nuestro país, hemos comprobado el por qué de la gran importancia de esta industria. En un principio se ha definido el sector, explicando las empresas que forman la industria y de donde hemos podido concluir que nos encontramos en un sector formado por un complejo entramado de grupos de empresas con distintas marcas en cada grupo, y que cada marca sigue su propia estrategia.

Después, hemos estudiado el grado de concentración, a través del índice Herfindahl, el número equivalente de empresas y las cuotas de mercado, hemos confirmado la baja concentración del sector y podemos concluir que nos encontramos ante una competencia perfecta simétrica, formada por muchas empresas con pocas diferencias en sus tamaños. La concentración del sector presenta una tendencia creciente, impulsada por las alianzas estratégicas entre los principales grupos empresariales.

Para ir centrándonos en el objeto final del estudio, se ha llevado a cabo el análisis del entorno específico, mediante las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL. De esta parte podemos concluir que es un sector con fuertes externalidades, se ve muy afectado por su entorno ya que se trata de un sector muy representativo en nuestro país. Del análisis Porter podemos concluir que se trata de un sector con una alta rivalidad entre sus competidores debido a su baja concentración, su madurez y las altas barreras de salida que existen en este, el automóvil no tiene ningún producto sustitutivo que suponga una amenaza real, no hay una gran amenaza de nuevas empresas por sus fuertes barreras de entrada y tanto el poder de negociación de los clientes como de los proveedores es bajo, por lo que las empresas del sector se encuentran en una situación en la que pueden ejercer mayor presión a estos.

A continuación, hemos realizado un análisis interno del propio sector, tras el desglose de la cadena de valor, el estudio de los recursos y capacidades y la ejecución de un VRIO. Podemos concluir que: respecto a la cadena de valor, es de especial interés prestar atención a que, como hemos visto reflejado en las marcas que emplean la estrategia de liderazgo en costes, tienen más vigiladas las actividades de la cadena de valor en las que deben aplicar los recursos que les vayan a suponer un menor coste de producción. Estas actividades son las operaciones, logística interna o externa, y si se desea, el aprovisionamiento. Por su parte, las marcas que siguen la estrategia de diferenciación tienen que aplicar todos los recursos posibles para ofrecer un mayor valor a los consumidores, y es necesario hacerlo en actividades de la cadena de valor que vayan a tener efectos positivos en otras actividades, ya sean primarias o secundarias, de forma que, con esos recursos, se vean incrementadas en calidad el mayor número de actividades posibles. Así, el producto final se verá repercutido en un gran aumento de calidad total. Respecto al a los recursos VRIO de cada estrategia, podríamos decir por un lado que el principal recurso de la estrategia de costes sería la maquinaria y los procesos de producción eficientes , y por otro lado, las empresas que emplean diferenciación suelen pueden tener dos recursos VRIO, el valor de marca o la tecnología.

En la última parte de este trabajo, se ha analizado las estrategias competitivas o de negocio, y las corporativas que siguen las marcas de la industria. La elección de una u otra estrategia para estas empresas va a ser uno de los puntos de inflexión pues podrá influir en los resultados buscados.

Por un lado, hemos visto que la principal fuente de la estrategia de liderazgo en costes, son las economías de escala y experiencia, los procesos productivos eficientes, y la rígida vigilancia de cada coste. Pero para que este panorama no se pierda, aún sigue siendo necesario mejorar aquellos factores productivos que merman la capacidad competitiva de esta industria, principalmente en los relacionados con la logística y el transporte, el coste energético y la flexibilidad laboral o la formación para el empleo. También se puede concluir que gran parte del éxito de las marcas “low cost” reside en el aprovechamiento de pertenecer a grandes grupos consolidados, sin los que sería imposible competir.

Por otro lado, las fuentes principales de diferenciación es el valor de marca y la tecnología más novedosa. En particular, la industria española de automoción debe apostar por una diferenciación clara en los mercados internacionales, y esta ventaja competitiva debe ser alcanzada a través de la innovación, aumentando la capacidad de las empresas, y del capital humano, reteniendo el talento, impulsando la cualificación y disponer de formación adaptada a los nuevos requisitos tecnológicos.

Tras las nuevas políticas del gobierno junto con la Unión Europea, y el cambio de mentalidad y estilo de vida de los consumidores, podemos concluir que cada vez más los fabricantes apuestan por la inversión y el desarrollo en crear vehículos responsables con el medio ambiente, por lo que parece que todo indica que el futuro se encamina hacia esto.

8. Bibliografía.

ABELL, D.F. (1980): *Defining the Business*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

BARNEY, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, vol.17, 99-120.

BUENO, E. Y MORCILLO, P. (1994): *Fundamentos de economía y organización industrial*. McGraw-Hill, Madrid.

FERNÁNDEZ, E. (2005): *Dirección estratégica de la empresa: Fundamentos y puesta en práctica*. Delta, Madrid.

FERNÁNDEZ, E. (1991). *Administración de empresas, un enfoque interdisciplinar*. Editorial Paraninfo, Madrid.

GUERRAS, L. A. (2008). *La Dirección Estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid, THOMSON CIVITAS.

GUERRAS, L. A. Y NAVAS LÓPEZ, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*. Navarra, 4 Edición, Thomson.

GRANT, R.M. (2014): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson-Civitas, 8ª edición.

GRANT, R. (2006). "Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones", Thompson Civitas, Madrid.

HALL, M. Y TIDEMAN (1967). Measures of Concentration. *Journal of American Statistical Society*, 62, 162-168.

HAMEL, G. Y PRAHALAD, C. K. (1990). "Competing for the future", *Harvard Business Review*.

HANNAH, L. y KAY, J.A. (1977). "Concentration in Moder Industry". MacMillan.

HILL, C. y JONES, G. (2005). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. Editorial McGraw-Hill Interamericana, México.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. (2006): *Dirección estratégica*. Pearson Educación, 7ª edición, Madrid.

MENGUZZATO BOULARD, M. (1995). *La triple lógica de las alianzas estratégicas*. Editorial Civitatis, Madrid.

MINTZBERG, H. (1984). *La Estructuración de la Organizaciones*. Editorial Ariel, Barcelona.

- NAVAS, J.E., y GUERRAS, L.A. (2015): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Madrid.
- NAVAS, J.E., y GUERRAS, L.A. (2003): *Casos de dirección estratégica de la empresa*. Thomson-Civitas, 3ª edición, Madrid.
- NELSON, R. R. Y WINTER, S. G. (1982). "*An evolutionary theory of economic change*", Cambridge, Massachusetts and London, England.
- PENROSE, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley, New York.
- PORTER, M.E. (1990). "*¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?*". Harvard-Deusto Business Review, nº 44, pág. 3-26.
- PORTER, M.E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Free Press, New York, 1980.
- PORTER, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. CECSA.
- PORTER, M.E. (1987). *Desde la Ventaja Competitiva a la Estrategia Corporativa*. Harvard Business Review, May 1987.
- PORTER, M.E. (1989). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Free Press, New York, 1990 & 1998.
- PORTER, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review América Latina, págs.: 1-15.
- RUMELT, R. P. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston: Harvard University Press.
- RUMELT, R. P. (1982). "Diversification Strategy and Profitability". Boston: Harvard University Press.
- THOMPSON y STRICKLAND. (2004). *Administración estratégica*. Textos y casos. (13va. Edición), México. Mc Graw Hill Interamericana.
- TUDOR FRANCO, E. (2015). *Sector de automoción: Análisis y perspectivas estratégicas*. TFM. Universidad Politécnica de Cartagena.
- VENTURA, J. (2008). *Análisis Estratégico de la Empresa*. Paraninfo SA Cop, Madrid, 2009.
- WERNERFELT, B. (1984): "*A resourced based view of the firm*". Strategic Management Journal, vol.5, 171-180.

Webgrafía:

MUNGIA, JORGE. Historia del automóvil [PDF]. Calameo, 2016.

<http://tecnologia-lcp.orgfree.com/Documentos/Historia%20del%20automovil.pdf>

20 MINUTOS. Periódico digital. España, 16-05-2017.

<https://www.20minutos.es/noticia/3038197/0/las-empresas-que-controlan-el-sector-del-automovil/#xtor=AD-15&xts=467263>

EL PAÍS. Periódico digital. España, 28-11-2018.

https://elpais.com/economia/2018/11/28/actualidad/1543424647_353050.html

EURIBOR. Euribor diario.

<https://www.euribordiarario.es/> [Fecha consulta: 10-01-2019]

MANENE, M. (2013).

<http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>

EXPANSIÓN. Periódico digital. España, PIB España, 4º trimestre 2018.

<https://datosmacro.expansion.com>

EL CONFIDENCIAL. Periódico digital. España, 30-06-2018.

https://www.elconfidencial.com/economia/2018-06-30/automovil-emisiones-fiscalidad-tributos-impuestos_1582858/

ANFAC: Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones, Informe Anual. (2017). www.anfac.com

INE. (2001-2018). Sección de prensa / Encuesta de Población Activa. Disponible en: http://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm [Fecha consulta: 22-01-2019]

FACONAUTO: Concesionarios de Automoción. (2017)

www.faconauto.com

SERNAUTO: *Asociación Española de Fabricantes y Equipos y Componentes para Automoción*. (2016).

<http://www.sernauto.es/es/sector-automocion>

Autopasión. (s.f.). *Historia Bonet*. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de Autopasión: <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-BONET.htm>

Anónimo. (s.f.). *Historia del Automóvil*. Recuperado el Febrero de 2016, de El Almanaque: <http://www.elalmanaque.com/motor/historia.htm>